

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tiimien johtamista kehittämässä

Tiimin ja esimiehen väliset sopimukset ja käytännöt johtamisen välineenä
Viittomakielialan Osuuskunta Viassa

Anne Lehtosaari

Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK (90 op)
Toukokuu/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Anne Lehtosaari	Sivumäärä 63 ja 9 liitesivua
Työn nimi Tiimien johtamista kehittämässä – Tiimin ja esimiehen väliset sopimukset ja käytännöt johtamisen välineenä Viittomakielialan Osuuskunta Viassa	
Ohjaava opettaja Liisa Martikainen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Viittomakielialan Osuuskunta Via, Outi Huusko	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaiset sopimukset ja käytännöt tukevat parhaiten esimiehen ja tiimin työskentelyä Viittomakielialan Osuuskunta Viassa. Työn taustalla oli tiimin ja esimiehen välillä käytettävä tiimisopimus, joka ei nykyisessä muodossaan tuntunut toimivan riittävän hyvin työtä ohjaavana työkaluna. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen sopimusmalli tai dokumentti ohjaa tiimin työskentelyä parhaiten ja auttaa samalla esimiestä ohjaamaan tiimiä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan. Toisena haluttiin selvittää, millaisilla mittareilla tiimien suoriutumista voitaisiin mielekkäästi arvioida.</p> <p>Opinnäytetyön pääasiallinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Tiimien jäsenistä valitulle joukolle tehtiin kysely nykyisin käytössä olevasta tiimisopimuksesta ja sen toimivuudesta. Esimiehille suunnattu kysely oli tiimien jäsenille tehtyä kyselyä laajempi. Tässä kyselyssä selvitettiin esimiesten ajatuksia tiimisopimuksen tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä, muista tiimin johtamisessa käytettävistä työkaluista sekä tiimien johtamisen käytännöistä. Näiden kyselyjen lisäksi aineistona toimi jokaisen tiimin viimeisin tiimisopimus, joiden pohjalta tehtiin havaintoja sopimusten yhtäläisyyksistä ja eroista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tiimejä, tiimityöskentelyä, tiimien johtamista sekä strategista toiminnanohjausta. Näiden aiheiden sekä kerätyn aineiston pohjalta syntyi uusi tiimisopimusmalli. Uuteen tiimisopimukseen vaikutti vahvasti Viassa strategisena toiminnanohjausjärjestelmänä käytössä oleva Balanced Scorecard eli tulokortti. Tämän mallin periaatteiden mukaan rakentui tiimin tulokortti, joka toimii tiimisopimuksen tavoiteosana. Uuden tiimisopimusmallin yhtenä tarkoituksena on auttaa siirtämään Vian strategiaa tehokkaammin käytäntöön tiimien työskentelyn kautta.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty Viittomakielialan Osuuskunta Vialle, mutta sen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muiden tiimiorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä.</p>	
Asiasanat tiimit, tiimityö, johtaminen, strateginen toiminnanohjaus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Anne Lehtosaari	Number of Pages 63 pages and 9 appendices
Title Developing the team supervising – Agreements and practices between team and supervisor in Via Sign Language Sector Cooperative	
Supervisor Liisa Martikainen	
Subscriber and/or Mentor Viittomakielialan Osuuskunta Via, Outi Huusko	
<p>Abstract</p> <p>Goal of this thesis was to determine what kind of agreements and practices support work between the supervisor and team in Via Sign Language Sector Cooperative. This thesis was based on a contract between the team and supervisor, which currently does not seem to be functioning well enough as a tool to guide the work. The aim was to find out what kind of contract template or document would guide the team to work the best, while helping supervisor to steer the team in the right direction in line with the strategy. Second aim was to find out what kind of team performance indicators can be meaningfully evaluated.</p> <p>Thesis material was collected by questionnaires. Selected members of various teams were surveyed about the contract currently in use. Supervisors had their own questionnaires, which were broader in subject compared to the team members. In this questionnaire were the opinions of the managers studied about the usefulness and usage of team contracts, other tools for managing the teams and the practices of team leadership. In addition the latest team contracts were looked through and made observations of similarities and differences based on them.</p> <p>The theoretical section explores teams, team work, supervising teams and strategic operations control. The new team contract was based on these issues and the results of the questionnaires. Strategic operations control and Balanced Scorecard as its tool was strongly influenced to the decisions were made in the new team contract model. Objectives of the team are written to the Balanced Scorecard for team level. The aim of the new team contract is to bring strategy from intangible concept into action.</p> <p>This thesis was made for Via Sign Language Sector Cooperative, but it is also beneficial for other team organizations.</p>	
Keywords team, team work, leadership, strategic operations control	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja rajaus	6
1.2 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	10
2.1 Tiimien jäsenille tehty kysely	10
2.2 Esimiehille tehty kysely	12
2.3 Tiimisopimusten havainnointi	14
2.4 Produktin tekoprosessi	14
3 TIIMIT JA TIIMITYÖ	15
3.1 Tiimin käsite ja perusasiat	15
3.2 Tiimin kehittyminen	18
3.3 Tiimin pelisäännöt	21
3.4 Via tiimiorganisaationa	21
4 TIIMIEN JOHTAMINEN	25
4.1 Tiimin kehittymisen tukeminen	26
4.2 Tiimisopimus	27
4.3 Tiimin tavoitteet	28
4.4 Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen	30
4.5 Tiimin vastuut ja valtuudet	31
4.6 Tiimin osaamisen kehittäminen	35
4.7 Tiimien kehityskeskustelu	37
4.8 Tiimien johtamisen käytäntöjä Viassa	38
5 STRATEGINEN TOIMINNANOHJAUS	43
5.1 Strategian käsite ja perusasiat	43
5.2 Balanced Scorecard strategisen toiminnanohjauksen välineenä	44
5.3 Yrityksen tuloskortista tiimin tuloskortiksi	45
5.4 Strategiatyö Viassa	47
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA PRODUKTIN ESITTELY	48
6.1 Tiimisopimuksen tarkoitus	48
6.2 Tiimin arvot	49
6.3 Vian strategian käsittely tiimeissä	50
6.4 Tiimin vastuut ja valtuudet	51
6.5 Tiimin tavoitteet	52
6.6 Nykyisen tiimisopimuksen kehittämistarpeet	53
6.8 Uuden tiimisopimusmallin esittely	57
7 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTIA	60
LÄHTEET	63
LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni lähtökohtia ja teoreettista viitekehystä. Lisäksi käyn läpi työn tavoitteet ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Luvun lopussa esittelen lyhyesti opinnäytetyöni rakenteen.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja rajaus

Opinnäytetyöni on tehty Viittomakielialan Osuuskunta Vialle (jäljempänä Via). Via on valtakunnallinen yritys, joka tarjoaa tulkkaus- ja opetuspalvelua kuudella toiminta-alueella: Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla, Jyväskylässä, Iisalmes-
sa ja Oulussa. Via on perustettu vuonna 1999 ja on tähän päivään mennessä vakiin-
nuttaanut asemansa yhtenä alamme vanhimmista yrityksistä.

Via on toiminut tiimiorganisaationa vuodesta 2004 lähtien, joten kokemusta tiimityös-
kentelystä on kertynyt jo 7 vuoden ajalta. Organisaatioon lisättiin esimiestaso vuonna
2006, jolloin myös itse aloitin työni Oulun ja Iisalmen alue-esimiehenä. Tiimit ovat
Vian toiminnan perusyksikkö, joten tiimien toiminnan kehittymisellä on suora vaikutus
koko yrityksen menestymiseen. Tiimien toiminnan kehittymistä voidaan edesauttaa
hyvällä ja johdonmukaisella johtamisella. Yrityksen strategian pitäminen mukana toi-
minnassa kaikilla organisaation tasoilla luo toiminnalle johdonmukaisen punaisen
langan ja sitoo erilaiset toimenpiteet yhteen ja antaa niille tulevaisuuden kannalta
tärkeän merkityksen. Tässä työssäni keskityn tarkastelemaan tiimien johtamisessa
käytettäviä työkaluja ja käytäntöjä, joiden avulla yrityksen strategiaa viedään käytän-
töön tiimien tasolla. Tarkempi kuvaus Viasta tiimiorganisaationa löytyy luvusta 3.2 ja
strategisesta toiminnanohjauksesta luvusta 5.

Esimiestiimillä on kokemusta työskentelystä ja tiimien johtamisesta kohta viiden vuo-
den ajalta. Toimintatavat ovat selkiytyneet ja vuosittain toistuvat rutiinit, kuten tiimien
kehityskeskustelut, on ehditty käydä läpi useaan kertaan. Toimintaa on pyritty kehit-
tämään jatkuvasti. Tiimien kanssa on alusta lähtien sovittu perusasioista esimiehen
ja tiimin välisellä tiimisopimuksella. Kokemuksen lisääntyessä esimiestiimissä on

huomattu, että sopimusmalli ei ole paras mahdollinen ja sen päivittäminen on muuttunut enemmänkin vuosittain tehtäväksi rutiiniksi. Tiimisopimuksen kehittämistarpeista on keskusteltu esimiestiimin ja toimitusjohtajan kesken, mutta työn toteuttamiseen ei tällä hetkellä ole ollut esimiestiimissä riittävästi resurssia. Tämän opinnäytetyön puitteissa minulle tarjoutui mahdollisuus tarttua tähän kehittämistä vaativaan aiheeseen. Opinnäytetyössäni tein tiimisopimuksesta uuden version kyselyillä keräämäni tiedon ja teoriapohjan avulla. Opinnäytetyön toteutuksesta kerron tarkemmin luvussa 2.

Opinnäytetyöni linkittyy vahvasti työelämään ja omaan ammattiini. Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut valtavasti uusia asioita ja päässyt syventämään tietämystäni tiimien johtamisesta ja strategiaprosessista. Vilkan (2005, 13) mukaan työelämään liittyvien tutkimusten tavoitteena onkin yhdistää teoriaa, kokemuksia ja ammattikäytäntöjä. Soveltavan tutkimuksen tavoitteena on saada käytännöllistä hyötyä työelämän kehittymiseen.

Opinnäytetyöni tulokset ovat hyödynnettävissä myös Vian ulkopuolella. Monet viittomakielialan yritykset ovat laajentuneet ja organisoituneet tiimeihin, joten tiimien johtamisen kehittämiseen tähtäävällä työllä on käytettävyyttä myös muiden organisaatioiden toiminnassa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, minkälaiset käytännöt ja työkalut tukevat parhaiten tiimien työskentelyä tiimin johtamisen sekä myös tiimityöskentelyn näkökulmasta. Työssäni pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaiset sopimukset tai dokumentit tukevat tiimin työskentelyä ja auttavat samalla esimiestä ohjaamaan tiimiä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan?
 - 1.1. Millainen muoto on yritystasolla riittävän yhtenäinen, mutta jättää tilaa tiimien yksilöllisyydelle?
 - 1.2. Millaisena tukena nykyinen tiimisopimus on toiminut?
2. Millaisilla mittareilla tiimien suoriutumista voidaan mielekkäästi arvioida?

2.1. Mitkä ovat tiimin työskentelyssä olennaisimmat mitattavat asiat?

Teoriaosuuden tavoitteena on määrittää työhön liittyvät käsitteet ja yleiset ilmiöt. Teoriapohjan tarkoituksena on tuottaa kerätystä tutkimusaineistosta tietoa (Vilkkä 2005, 24). Lisäksi teoriaosuuden tarkoitus on tässä työssä tukea tekemiäni valintoja uuden tiimisopimuksen kehittämisessä.

Olen kerännyt työhöni teoriapohjaa tiimeistä ja tiimityöskentelystä, tiimien johtamisesta ja strategisesta toiminnanohjauksesta. Valitsemieni teoriaosuuksien tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen kuva tiimityöhön ja tiimien johtamiseen liittyvien asioiden suhteesta toisiinsa. Kaiken pohjalla on yrityksen strategia, johon kaikkien toimenpiteiden ja päätösten pitäisi loppukädessä pohjautua. Tämän kokonaisuuden hahmotamisen myötä on mahdollista toimia tehokkaasti ja tuloksellisesti yrityksen vision toteutumisen puolesta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Olen rakentanut opinnäytetyöni niin, että teoreettisen viitekehyksen ohella esittelen samalla kuhunkin teemaan liittyviä asioita Vian näkökulmasta. Kyselyistä ja tiimisopimusten havainnoinnista saadut tulokset on koottu omaan lukuunsa. Luvussa kaksi käyn läpi opinnäytetyön toteutuksen eri vaiheet. Luvussa kolme käsittelen tiimejä ja tiimityötä yleisellä tasolla sekä esittelen Vian tiimiorganisaationa. Tiimeistä ja tiimityöskentelystä käyn läpi tiimin menestymisen kannalta olennaisimmat asiat, tiimin kehitysvaiheet sekä tiimityölle olennaisten pelisääntöjen rakentamisen.

Neljännessä luvussa käsittelen tiimien johtamista. Aluksi käsittelen esimiehen roolia tiimin kehittymisen tukemisessa. Sen jälkeen tulevat aiheet valitsin tiimisopimuksen sisältöä silmällä pitäen. Näin ollen alaluvuissa käsitellään tiimin vastuita ja valtuuksia, tavoitteita ja mittareita ja tiimien osaamisen kehittämistä. Tiimin kanssa käytävä kehityskeskustelu on myös tärkeässä roolissa tiimien johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Alaluvussa 4.8 esittelen tiimien johtamisen käytäntöjä Viassa.

Viidennessä luvussa keskityn strategiseen toiminnanohjaukseen. Strategiaan liittyvien perusasioiden lisäksi esittelen Viassakin käytettävän Balanced Scorecardin (BSC) strategisen toiminnanohjauksen välineenä. BSC on toiminut pohjana uudelle tiimisopimukselle, jonka yhtenä osana on tiimitasolle muunnettu tiimin tuloskortti.

Kuudennessa luvussa käyn läpi kyselyiden ja havainnoinnin tulokset. Luvun 6 viimeisessä alaluvussa esittelen opinnäytetyön produktina syntyneen uuden tiimisopimusmallin ja perustelen siinä tekemäni ratkaisut ja valinnat.

Seitsemäs luku sisältää opinnäytetyön arvioinnin.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni aineistoksi selvitin sekä tiimien jäsenten että esimiesten näkökulmia tiimin käytössä oleviin työkaluihin sekä tiimin johtamisen käytäntöihin. Vilkan (2005, 74) mukaan aineiston kerääminen kyselylomakkeella sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle. Omassa tutkimuksessani tutkimusjoukko ei niinkään ollut suuri, mutta maantieteellisesti hajalleen sijoittunut. Valitsin kyselylomakkeen myös siksi, että aikataulu työn tekemiselle oli melko tiukka.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin tiimien jäsenille ja esimiehille tehtyjen kyselylomakkeiden sisältöjä.

2.1 Tiimien jäsenille tehty kysely

Tammikuussa 2010 tein nykyiseen tiimisopimukseen pohjautuvan kyselyn tiimeistä valitulle tutkimusjoukolle. Valitsin jokaisesta tiimistä kaksi jäsentä, joista toinen oli tiimin yhdyshenkilö ja toinen satunnaisesti valittu tiimin jäsen. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa tiimin jäsenten mielipiteitä tiimisopimuksen sisällöstä, käytettävyydestä ja kehittämistarpeista. Tein kyselylomakkeen Webropol-ohjelmalla, josta kyselylomakkeet lähtivät vastaajille sähköpostitse. Kyselylomake kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 1.

Kyselylomakkeen alussa oli kolme kysymystä, joilla selvitin vastaajien taustatietoja. Kysymyksissä kysyttiin tulkkina toimimisen työvuosia, työsuhteen kestoa Viaan ja tämänhetkistä työskentelyaluetta. Näiden kysymysten tarkoituksena oli hahmottaa vastaajien kokemusta tulkkausalasta ja tiimityöskentelystä sekä vastaajien sijoittumista alueellisesti.

Taustatietojen jälkeen kysymyslomake eteni nykyisen tiimisopimuksen rungon mukaisesti. Pyysin vastaajia hankkimaan oman tiiminsä viimeisimmän tiimisopimuksen kyselylomakkeen vierelle, jolloin jokaisen kysymyksen yhteydessä oli mahdollista

käydä läpi tiimisopimuksen sisältöä ja antaa mielipiteensä sen pohjalta. Kysymykset etenivät niin, että aluksi kysyin tiimisopimuksen otsikkojen mukaisesti kappaleen selkeyttä neliportaisella asteikolla. Tämän jälkeen oli aina avoin kysymys, jossa vastaajan oli mahdollista kertoa kehittämisehdotuksia tai kommentoida kyseistä kappaletta. Tiimisopimuksen otsikot ovat: Tiimisopimuksen tarkoitus, Vian strategia ja oma tiimi, Tiimin arvot, Tiimin vastuut ja valtuudet sekä Tiimin tavoitteet.

Tämän jälkeen kysyin tiimien jäsenten mielipidettä muista aiheista, joita tiimisopimuksessa mahdollisesti pitäisi olla. Ehdotin kyselylomakkeessa seitsemää aihepiiriä, joita tiimisopimuksessa voisi olla. Vastaajan tuli merkitä jokaisen ehdotuksen kohdalle, oliko tämä hänen mielestään tarpeeton, jokseenkin tarpeeton, en osaa sanoa, melko tärkeä tai erittäin tärkeä. Ehdottamani aiheet olivat: tiimin jäsenten kouluttautumis-suunnitelma, kuvaus tiimin jäsenten osaamisalueista, kehittymistavoite esim. tulkkaus- tai kielitaidossa, budjetissa määritelty tulostavoite, poissaolomäärät ja niihin liittyvä tavoite, strategiset tavoitteet ja ohjattavien tulkkiopiskelijoiden määrä. Valitsin nämä aiheet, koska ne liittyivät olennaisesti tiimin työskentelyyn. Yritin kartoittaa mahdollisimman kattavasti asioita, joista tiimien kanssa on mahdollisesti sovittu, mutta joita ei välttämättä ole kirjattu mihinkään. Näiden valmiiksi ehdotettujen aiheiden jälkeen vastaajan oli mahdollista ehdottaa avoimeen kysymykseen muita aiheita, joita hänen mielestään tiimisopimuksessa pitäisi olla.

Kyselylomakkeen lopussa kysyin vastaajan mielipidettä nykyisen tiimisopimuksen muodosta ja rakenteesta, tiimisopimuksen käyttötiheydestä sekä ajatuksia siitä, miten tiimisopimus palvelisi tiimiä parhaiten. Viimeisenä kysymyksenä selvitin, mikä olisi tiimisopimukselle paras paikka, joka edesauttaisi tiimisopimuksen käytettävyyttä.

Lähetin kyselyn yhteensä 26 työntekijälle ja sain vastauksia takaisin 12. Vastausprosentiksi tuli 46 %, joka on aika heikko. Vastauksen vähäisen määrän uskon johtuvan siitä, että kyselyyn vastataksaan piti nähdä itse vaivaa ja etsiä vanha tiimisopimus vastaamisen pohjaksi. Kysymykset oli aseteltu myös niin, että avoimia kysymyksiä oli aika paljon, jolloin vastaaminen vei enemmän aikaa. Avoimet kysymykset olivat välttämättömiä, koska halusin selvittää vastaajien tarkkoja mielipiteitä ja ajatuksia sopimuksen kehittämisestä. Vastausten määrä olisi voinut nousta sillä, että olisin lähettänyt kyselyn kaikille työntekijöille valikoidun joukon sijasta. Päädyin kuitenkin tähän

ratkaisuun sen vuoksi, että samaan aikaan Viassa oli liikkeellä useampia kyselyitä, joiden arvelin kuormittavan työntekijöitä jonkin verran.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työikä tulkkina jakautui tasaisesti 0 ja yli 12 työvuoden välille. Samoin Viassa tehtyjen työvuosien määrä jakautui tasaisesti 0 ja 10 vuoden välille. Näin ollen sain kyselyn avulla kuitenkin monipuolisesti näkökulmia erilaisista kokemustaustoista. Vastaajien jakautuminen työskentelyalueiden mukaan ei toteutunut yhtä tasaisesti. Puolet vastaajista (6) työskentelee Pirkanmaan alueella, kolme vastaajaa Pohjois-Suomessa tai Ylä-Savossa, yksi vastaajista Varsinais-Suomessa ja yksi Uudellamaalla. Keski-Suomesta ei tullut kyselyyn yhtään vastausta, joten tämän alueen tiimien jäsenten mielipiteet jäivät tästä opinnäytetyöstä kokonaan pois.

2.2 Esimiehille tehty kysely

Toisen kyselylomakkeen tein esimiehille maaliskuussa 2011. Tutkimusjoukkona tässä olivat kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt Viassa. Käytännössä kysely lähti viidelle esimiestä tiimin jäsenelle sekä toimitusjohtajalle. Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää esimiesten näkemyksiä nykyisestä tiimisopimuksesta ja muista tiimin johtamiseen liittyvistä työkaluista. Lisäksi tavoitteenani oli selvittää tämän hetkisiä käytäntöjä tiimien johtamisessa. Tämä kyselylomake käsitti tiimin jäsenille tehtyä kyselyä laajemmin erilaisia aihealueita. Opinnäytetyöni painopiste on enemmän tiimin johtamisen käytännöissä ja työkaluissa, joten laajemmat kysymysalueet olivat tämän vuoksi tarpeellisia.

Kyselyn alussa selvitin nykyisen tiimisopimuksen tarpeellisuutta, käytännön hyötyä, kehittämisehdotuksia ja käytettävyyttä. Tässä kyselyssä tiimisopimusta ei analysoitu yhtä tarkkaan kuin tiimien jäsenten kyselyssä. Halusin tässä kyselyssä tiivistää kysymyksiä, jotta muille aihealueille jäisi myös tilaa ilman, että kyselylomake venyy liian pitkäksi ja vastaamisesta tulee sitä kautta työlästä.

Seuraavaksi kysyin tiimien johtamisessa käytössä olevista muista työkaluista. Kysymykset käsittivät jo valmiina olevia työkaluja ja niiden käytettävyyttä sekä mahdollisia omia työkaluja ja toiveita muista työkaluista.

Tiimien johtamisen käytäntöihin liittyen selvitin vastaajien aktiivisuutta tiimien palaveri-
reihin osallistumisesta, palaveriin osallistumisen yhteydessä yleisimmin olevasta roo-
lista sekä yleisimmistä tuen tarpeista, joita tiimeiltä tulee. Palaveri-
reihin osallistumisen aktiivisuuteen olin antanut valmiiksi aikahaarukat, joista pystyi valitsemaan parhaiten
sopivimman. Muut kysymykset olivat avoimia, jotta kaikki mahdolliset variaatiot tulisi-
vat parhaiten esiin.

Kyselylomakkeen loppupuolella selvitin tiimien tavoitteisiin ja niiden asettamiseen
liittyviä asioita. Tavoitteiden määrittely on tärkeä osa tiimisopimusprosessia, joten
siihen liittyvät kysymykset ovat työni kannalta erittäin olennaisia. Kysymykset käsitte-
livät tiimien tavoitteellisuutta tällä hetkellä, tavoitteiden asettamisen osapuolia, tavoit-
teiden toteutumisen seuraamista ja tiimien mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteiden to-
teutumiseen.

Viimeisellä sivulla selvitin tiimien suoriutumisen arviointiin liittyviä asioita. Nämä ky-
symykset nousivat suoraan toisesta opinnäytetyölle asettamistani tutkimuskysymyk-
sistä. Kysyin esimiehiltä, miten tiimien suoriutumista ja tavoitteiden toteutumista on
arvioitu, onko tiimien tavoitteille asetettu jonkinlaisia kohdennettuja mittareita ja onko
tiimejä palkittu jollain tavalla hyvistä suorituksista.

Viimeiset kaksi kysymystä liittyivät strategian käsittelemiseen tiimitasolla. Ensin ky-
syin avoimella kysymyksellä käytäntöjä, miten esimiehet ovat vieneet strategiaan liit-
tyviä asioita tiimitasolle. Toisena kysymyksenä oli strategiaan liittyvien asioiden käsit-
telytiheys tiimien kanssa. Tähän kysymykseen olin antanut valmiit vaihtoehdot aika-
jaksoille, jotta vastausten vertaaminen keskenään olisi helpompaa. Kyselylomake
kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 4.

Lähetin kyselyn kuudelle esimiehelle ja sain kokonaisia vastauksia takaisin neljä. Yh-
den vastaajan osalta vastaaminen onnistui puoleen väliin saakka, jonka jälkeen kyse-
lylomake ei jostain syystä enää toiminut.

Lomakkeen laatimisen haasteena oli se, että oli niin paljon asioita, joita olisin halunnut kysyä. Tavoitteenani oli kuitenkin pyrkiä keskittymään olennaisimpiin asioihin ja pitää lomakkeen koko siedettävissä rajoissa. Ajattelin, että kyselylomakkeen vastamiseen menevä aika ei voi olla yli puoli tuntia, jotta esimiehet pystyvät lohkaisemaan päivästänsä hetken asiaan keskittymiseen.

2.3 Tiimisopimusten havainnointi

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä käytin jokaisen tiimin viimeisimmän tiimisopimuksen havainnointia ja vertailua keskenään. Tulostin tiimisopimukset ja tein niiden sisältöjen pohjalta Excel-taulukon, johon kokosin sopimuksista havaitsemani erot ja yhtäläisyydet. Tämän menetelmän tarkoituksena oli tukea kyselyistä saamiani tietoja sekä luoda kokonaiskuva siitä, minkä asioiden tiimisopimuksissa on hyvä olla yhteisiä ja minkä verran tiimien sopimusten välillä voi olla yksilöllisiä ratkaisuja.

2.4 Produktin tekoprosessi

Opinnäytetyöni produktina syntyi uusi tiimisopimusmalli tiimien ja esimiesten työkaluksi. Tiimisopimuksen kehittäminen eteni vähitellen opinnäytetyön edetessä. Tiimisopimusmallin kehittämiseen liittyvät valinnat pohjautuivat kokoamaani teorian tietoon ja kyselyistä saamiini tuloksiin.

Tavoitteenani produktin teossa oli löytää mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä malli, josta olennaiset asiat on mahdollista hahmottaa kerralla. Tein työn aikana monia erilaisia versioita, jotka asteittain yksinkertaistuivat ja selkenivät.

Esittelen tiimisopimusmallin tarkemmin luvun 6 viimeisessä alaluvussa 6.8. Tiimisopimusmalli on nähtävissä liitteissä 3 ja 4.

3 TIIMIT JA TIIMITYÖ

Tässä luvussa käsittelen tiimin käsitettä ja perusasioita sekä tiimin kehittymistä teoriatietoon pohjautuen. Lisäksi käsittelen lyhyesti myös tiimien pelisääntöjen luomisen merkitystä työskentelylle. Viimeisessä alaluvussa esittelen Viittomakielialan Osuuskunta Vian tiimiorganisaationa ja tiimin perusasioiden toteuttajana.

3.1 Tiimin käsite ja perusasiat

Tiimin ja tiimityön käsitteitä käytetään yleisessä kielenkäytössä melko laajasti. Tavallisen ryhmätyöskentelyn ja varsinaisen tiimityön välillä on kuitenkin selkeä ero. Tiimin käsitteelle löytyy monta toisistaan hieman poikkeavaa määritelmää. Ehkä tunnetuin on Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmä, jonka mukaan:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Katzenbach ja Smith korostavat suoritustavoitteen tärkeyttä tiimin työskentelyssä. Heidän mukaansa tiimin onnistumiselle ei ole mahdollisuuksia, mikäli yhteinen päämäärä ja tavoite puuttuvat (1993,14).

Pirnes (1998, 18) korostaa määritelmässään tiimin itseohjautuvuutta, yhteisvastuullisuutta, yhteisiä pelisääntöjä ja tiimin jäsenten erilaisuuden hyödyntämistä pyrkimyksissä yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Spiikin (2003, 39) määritelmässä tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat yhdessä vastuussa jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka. Shonkin (1994, 11) määritelmässä nimenomaan yhteinen päämäärä ja tiimin työskentelyn koordinoiminen päämäärän saavuttamiseksi erottavat tiimin tavallisesta ryhmästä. Tiimi hyödyntää työskentelyssään jäsentensä erilaisuutta ja painottuu selkeästi yhteisvastuuseen (Pirnes 1998, 19 ja Katzenbach & Smith 1993, 101). Erilaisuus ei ole pelkästään ammattiosaamiseen liittyvää erilaisuutta, vaan myös tiimin jäsenten kykyjen, taipumusten ja persoonallisuuden erilaisuutta (Pirnes 1998, 19). Shonkin (1994, 13) mukaan tiimin voima perustuu siihen, että yk-

sittäiset työntekijät kootaan yhteen ja heille annetaan riittävät määrät valtuuksia päätöksenteon pohjaksi. Kun työntekijät saavat osallistua työskentelyyn täysipainoisemmin ja toteuttaa itseään vapaammin, heidän sitoutumisensa ja motivaationsa työtä kohtaan kasvavat.

Tiimejä voidaan luokitella kolmeen perustyyppiin riippuen työn perustarkoituksesta ja kestosta.

1. Pysyvät tiimit perustetaan hoitamaan vastuualuettaan ja perustehtäväänsä toistaiseksi. Organisaatorakenteessa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa tiimin olemassa oloon, mutta muuten tiimin vastuulla on pysyvästi jokin selkeä osa organisaation työstä.
2. Projektitiimit hoitavat vastuulleen annetun projektiluontoisen työn, jolla on selkeä tavoite ja aikaraja. Projektitiimin haasteena on saada toiminta aidon tiimin tasolle mahdollisimman nopeasti. Tärkeää onkin, että tiimiin valituilla jäsenillä on jo lähtökohtaisesti hyvät tiimityötaidot.
3. Ad hoc –tiimit ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopeasti lyhyen ja rajallisen kokonaisuuden läpiviemistä varten. Tällaisen tiimin tarkoituksena on varmistaa tietyn osa-alueen toteutuminen mahdollisimman tehokkaasti. (Skyttä 2000, 58-60.)

Tiimeistä saatavaa hyötyä voidaan Pirneksen (1998,19) mukaan tarkastella organisaation, tiimin ja asiakkaan näkökulmista. Organisaation kannalta tiimien koetaan lisäävän tehokkuutta ja tuottavuutta ja samalla parantavan tulosten laatua ja toiminnan joustavuutta. Myös Katzenbach ja Smith (1993, 27) yhtyvät ajatukseen tiimien tuomasta tuottavuuden ja joustavuuden kasvamisesta. Tiimit pystyvät myös tavallista ryhmää nopeammin mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja haasteisiin (em. 30). Lawlerin (Shonk 1994, 17) mukaan tiimityö lisää myös työpaikan houkuttelevuutta ja saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon paremmin. Tiimin omasta näkökulmasta tiimityö parantaa työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä ja työilmapiiriä (Pirnes 1998, 19). Tiimityöskentelyn myötä voidaan myös vähentää perinteisille organisaatioille tyypillistä valvontaa ja kehittää olemassa olevia työmenetelmiä ja toimintatapoja (Shonk 1994, 17). Kolmantena tiimityön ulottuvuutena Pirnes (1998, 19) mainitsee asiakkaat, joiden näkökulmasta tiimityöllä saadaan aikaan parempaa laatua yrityksen tuotteissa ja palveluissa.

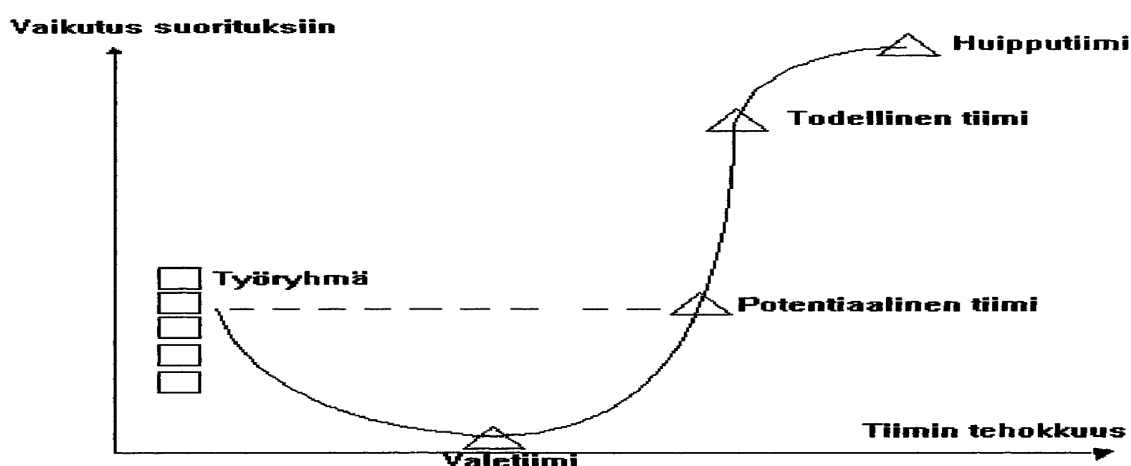
Jutilan ym. (1996, 18) mukaan tiimityöllä tavoitellaan organisaatiossa sekä strategisia että operatiivisia tavoitteita. Strategisia tavoitteita ovat asiakastyytyväisyys ja – läheisyys, organisaation madaltuminen, kannattavuuden parantuminen ja ydinprosessien kehittyminen. Operatiivisia tavoitteita ovat kirjoittajien mukaan parempi tyytyväisyys, yhteistyön parantuminen organisaation sisällä, työn uudelleenmuotoilu ja toiminnan tehostuminen. Näiden kahden näkökulman mukaan tiimit ovat siis avainasemassa niin strategisten tavoitteiden toteuttamisessa kuin työn kehittämisessä mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi.

Tiimityöskentelylle olisi hyödyllistä tiimin jäsenten sijoittuminen fyysisesti lähekkäin, jolloin tiedonkulku ja mahdollisuus vapaaseen keskusteluun ja nopeaan asioiden ratkaisemiseen on parempaa. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, joten läheisyyttä ja yhteistyötä täytyy mahdollistaa muilla keinoin. Tietotekniset apuvälineet, kuten mm. puhelimet, sähköposti, videoneuvotteluyhteys ja pääsy sisäisiin verkkoihin ja tietokantoihin helpottavat tiimin arkityöskentelyä. Näiden lisäksi on kuitenkin järjestettävä aikaa tiimin fyysisille tapaamisille säännöllisesti. Tiimin työskentelyä tehostaa myös se, että tiimillä on mahdollista tavata toisinaan epävirallisesti, ei aina pelkkien työasioiden äärellä. (Jutila ym. 1996, 92-93, 96).

Suoriutuakseen työstään hyvin, tiimin jäsenet tarvitsevat erilaisia, toisiaan täydentäviä taitoja. Taidot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ammattialaan liittyvät tekniset ja toiminnalliset taidot, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot. Näiden taitojen on huomattu kehittyvän automaattisesti, kun tiimillä on riittävän motivoiva ja haastava tavoite työlleen. Yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen kannustaa tiimin jäseniä kehittämään taitojaan henkilökohtaisella tasolla. Myös jokaisen jäsenen vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää oppimaan uutta. (Katzenbach & Smith 1993, 62-63.)

3.2 Tiimin kehittyminen

Katzenbach ja Smith (1993, 106-107) luokittelevat tiimin kehityskaarelle viisi vaihetta alkaen työryhmästä ja päättyen huipputiimiksi. Luokitteluperusteena he ovat käyttäneet ryhmästä tai tiimistä saatavia suorituksia ja tehokkuutta. Suorituskäyrälle on sijoitettu viisi vaihetta: työryhmä, valetiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi.



KUVIO 1. Tiimin suorituskäyrä.

1. Työryhmässä korostuu jokaisen yksilön vastuu omasta alueestaan. Työryhmä kokoontuu keskustelemaan ja tekemään päätöksiä, mutta ryhmän työskentelyssä ei ole yhteisvastuullisuutta eikä selkeää yhteistä päämäärää ja tavoitetta.
2. Valetiimissä ryhmän suoritukset ovat heikompia verrattuna tiimin jäsenten yksilösuorituksiin. Tiimi ei ole sopinut yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista eikä se pyri mahdollisuuksistaan huolimatta saamaan tulosta aikaan. Ryhmä voi kutsua itseään tiimiksi, mutta tulokset ovat työryhmätyöskentelyä heikompia.
3. Potentiaalinen tiimi yrittää aktiivisesti saada aikaan hyvää tulosta. Tiimin toimintaa heikentävät kuitenkin selkiytymättömät tavoitteet ja sitoutumattomuus yhteiseen toimintamalliin. Tällaisia tiimejä on yleisesti organisaatioissa paljon.
4. Todellisessa tiimissä jäsenet ovat aidosti sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan. Jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin suorituksista.

5. Huipputiimissä jäsenet ovat syvästi sitoutuneita suoritustavoitteisiin sekä sen lisäksi jokaisen henkilökohtaiseen kehittymiseen. Huipputiimin suoritukset ovat selkeästi parempia kuin muilla samoissa olosuhteissa toimivilla tiimeillä. Näin ollen ne toimivatkin hyvinä esikuvina todellisille ja potentiaalisille tiimeille.

Katzenbachin ja Smithin (1993, 14-15) mukaan ryhmän kehittyminen tiimin suorituskäyrällä saadaan aikaan riittävän vaativalla ja motivoivalla suoritushaasteella sekä tiimin perusasioiden kurinalaisella soveltamisella. Tiimin perusasioita ovat tiimin koko, päämäärä, tavoitteet, tiimin jäsenten taidot, toimintamalli ja vastuu. Olennaista on, että tiimissä kiinnitetään huomiota kaikkien näiden perusasioiden toteutumiseen.

Tiimin kehitystä kohti huipputiimiä voidaan kuvata myös neljän eri vaiheen kautta. Näitä vaiheita kuvaa hyvin sanat: forming – storming – norming - performing. (Frilander 1997, 24). Jutila ym. (1996) käyttävät vaiheista nimityksiä muodostumisvaihe, sekaannusvaihe, pelisääntöjen sopimisvaihe ja tuottamisvaihe. Muodostumisvaiheessa tiimin jäsenet ovat innokkaita, mutta samalla varovaisia työskentelyn suhteen. Oma rooli tiimin jäsenenä on vielä epäselvä. Yhteistyö tiimin sisällä on varovaista ja tunnustelevaa. Sitoutuminen tiimin tavoitteisiin on vielä vähäistä. Keskeisessä roolissa on tutustuminen muihin tiimin jäseniin ja heidän työskentelytapoihinsa. Yksittäiset tiimin jäsenet voivat myös tuntea huolta omista kyvyistään oppia tiimityöskentelyssä tarvittavia uusia taitoja. (Frilander 1997, 24; Jutila ym. 1996, 84.)

Tiimin sekaannusvaiheessa työskentely on jo avoimempaa ja aiemmin sivuutetut ristiriidat otetaan käsittelyyn. Tiimin sisäistä johtajuutta ja vallankäyttöä käsitellään suoremmin. Tiimin sisällä voi tapahtua klikkiytymistä ja näin muodostuvien alaryhmien välille voi tulla kilpailuasetelmia. Kilpailua voi syntyä myös organisaation muita tiimejä kohtaan. Mikäli tiimin sisällä pystytään keskustelemaan avoimesti esiin tulleista ongelmista, tiimillä on mahdollista vahvistua ja tiivistyä ja näin päästä kehityksessään eteenpäin. Ongelmien ja konfliktien käsittelytapa luo pohjaa syntyvälle tiimikulttuurille. Jos ristiriitoja käsitellään avoimesti ja erilaisten näkökulmien esiin ottamista kannustetaan, syntyy avoin ja luovuuteen rohkaiseva kulttuuri. (Frilander 1997, 24-25; Jutila ym. 1996, 84.)

Pelissäöntöjen sopimisvaiheessa tiimi suuntaa keskittymistään selkeästi enemmän asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Tiimin toimintaan liittyvät normit ja toimintatavat tarkentuvat ja tiimin sisäinen yhteistyö ja sitoutuminen tiivistyvät. Luottamus tiimin jäsenten kesken ja tiimistä ulospäin kasvaa. Ristiriitojen käsittely tiimin sisällä onnistuu paremmin myös ilman esimiehen tukea. Vastuunotto tiimin työskentelystä kasvaa tiimin jäsenten välillä. (Frilander 1997, 25; Jutila ym. 1996, 85.)

Tiimin tuottamisvaiheessa tiimi on kehittynyt jo huipputiimin asteelle. Tiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita sekä tiimiin, että koko organisaatioon. Ominaista tässä vaiheessa on hyvä yhteistyö ja hyvien tulosten aikaansaaminen. Tiimille on kehittynyt tehokkaat toimintatavat, ongelmanratkaisu on luovaa, työilmapiiri on kannustava ja motivoiva. Tiimi tunnistaa selkeästi paikkansa osana organisaation kokonaisuutta ja pystyy ohjaamaan tavoitteitaan organisaation tavoitteiden suuntaan. Yksittäisten tiimin jäsenten taidot ovat kehittyneet tiimityöskentelyn myötä. Tiimi toimii joustavasti, asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. (Frilander 1997, 25; Jutila ym. 1996, 85.)

Tiimien kehittyminen tapahtuu usein kriisien kautta. Tasaista kehittymistä seuraa pienempi tai suurempi kriisi, jonka jälkeen päästään seuraavaan kehitysvaiheeseen. Myös tiimin ulkopuolella tapahtuva muutos voi aiheuttaa tiimin sisällä kriisin, josta selviytyttyään tiimi pääsee taas kehityksessään eteenpäin. Kriisien sietäminen helpottuu, kun tiimin jäsenillä on riittävästi taitoja vuorovaikutuksessa, ongelmanratkaisussa ja ristiriitojen käsittelyssä. Ryhmdynaamisten ilmiöiden ja kehittymisen lainalaisuuksien tunteminen ja tiedostaminen auttaa prosessissa. Esimiehen tuki kehitymisessä ja kriisivaiheiden läpäisemisessä on ensiarvoisen tärkeää. (Pirnes 1998, 49.)

3.3 Tiimin pelisäännöt

Tiimin on tärkeää sopia yhdessä omista sisäisistä pelisäännöistään. Kirjalliset pelisäännöt auttavat tiimiä kohti itseohjautuvuutta. Aloitteleva tiimi voi tarvita pelisääntöjen työstämisessä esimiehen apua, mutta olennaista on, että sääntöjä ei sanella tiimille ulkoapäin. Pelisäännöille ei tarvita organisaatiossa yhteisesti käytettävää pohjaa, vaan jokainen tiimi saa vapaasti luoda omanlaisensa mallin. (Skyttä 2000, 109.) Pelisääntöjen pitää olla konkreettisia ja kaikkia tiimin jäseniä velvoittavia. Sääntöjen tarkoituksena on edistää avoimuutta, sitoutumista, luottamusta ja olennaisiin asioihin keskittymistä. Säännöissä voidaan käsitellä mm. palaverikäytäntöjä, työskentelyn luottamuksellisuutta, vastuunjakoja tiimin sisällä ja ristiriitojen käsittelyä. (Sarala & Sarala 2001, 164.)

Tiimin pelisäännöistä on hyvä tehdä mahdollisimman selkeä, yksiselitteinen ja ytimekäs asiakirja. Yhteisesti sovittuja sääntöjä pitää tarkistaa aika ajoin ja muuttaa painopisteitä tiimin kehittymisen mukaan. (Skyttä 2000, 110.) Tiimityöskentelyssä kehittyminen ja uusien asioiden oppiminen edellyttävät tiimiltä jatkuvasti reflektiivistä toimintaotetta ja jatkuvaa toiminnan arviointia (Sarala & Sarala 2001, 169).

3.4 Via tiimiorganisaationa

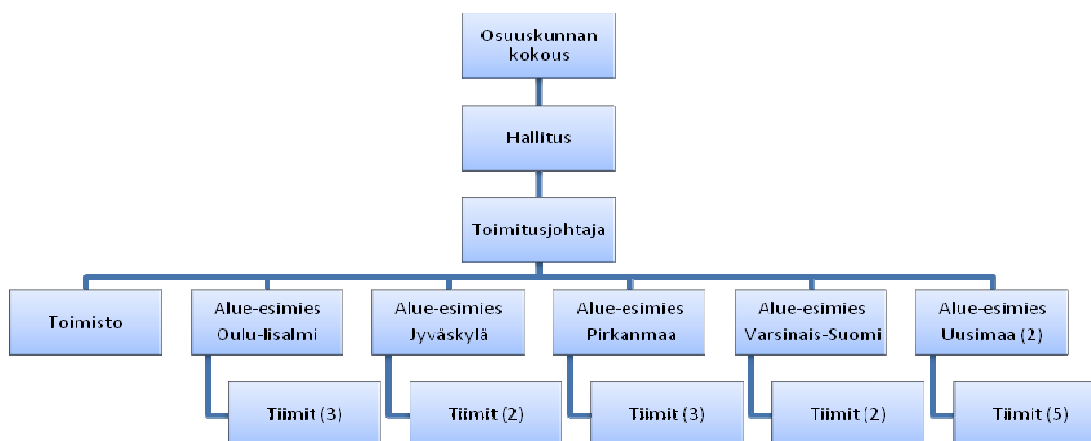
Viassa työskentelee tällä hetkellä 15 tulkkitiimiä sekä yksi esimiestiimi. Via on toiminut tiimiorganisaationa vuodesta 2004 lähtien. Tiimit muodostuivat luonnollisesti alueittain Oulussa, Iisalmessa, Turussa ja Tampereella. Helsingissä oli tuolloin kaksi vakiintunutta opiskelutulkkauspaikkaa, joiden vastuutulkeista muodostui luontevasti omat tiimit. Jokaiseen tiimiin valittiin aluksi tiimivastaava, jonka toiminnan tueksi tehtiin tiimivastaavan käsikirja. Käsikirjaan kirjattiin lyhyesti peruseriaatteita tiimin toiminnasta ja tehtävistä, tiimivastaavan vastuista ja resurssista sekä muista käytännön asioista. Tiimivastaavan tehtäviin kuului mm. tiimipalaverien järjestäminen, tehtävien jaosta ja töiden kokonaisuudesta vastaaminen sekä yhteydenpito koordinaattorin ja muiden tiimivastaavien kesken. Tiimivastaaville järjestettiin tehtävään koulutusta ja vuosittain kehityskeskustelu esimiehen (koordinaattorin) kanssa. Vuonna 2005 järjes-

tettiin kaikille tiimeille yhteistä koulutusta ulkopuolisen kouluttajan toimesta. Koulutuspäivää ennen tiimit tekivät oman kehitysvaiheensa arviointitehtävän, joka purettiin varsinaisessa koulutuspäivässä. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Vuonna 2006 Viassa tehtiin seuraava suurempi muutos, jolloin organisaatioon perustettiin esimiestaso. Esimiestiimiin valittiin 5 esimiestä, joista jokaisen vastuulle tuli 1-2 toiminta-aluetta ja niiden myötä 1-3 tulkkitiimiä. Vuonna 2007 Vian henkilöstömäärä kasvoi ja esimiestiimiin lisättiin kuudes jäsen, jolloin työmäärää saatiin paremmin tasattua. Esimiesten perustehtäväksi on määriteltä yksittäisten tulkkien lähiesimiehenä toimiminen sekä tiimien arkityön johtaminen (Via 2010, 11). Tiimivastaavan nimike poistui ja tilalle nimettiin jokaiselle tiimille yhdyshenkilö, jonka tehtävänä on toimia linkkinä oman tiimin ja esimiehen sekä muiden tiimien välillä. Yhdyshenkilön töihin on tällä hetkellä varattu vain vähän työaika, koska suurempaa vastuuta tiimin työskentelystä ei yhdyshenkilölle ole määriteltä. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Kaikille tiimeille järjestettiin ulkopuolista koulutusta toiminnan tueksi seuraavan keran vuonna 2007, jolloin alkoi Agenssi Oy:n vetämä kahden vuoden mittainen tiimien tukijakso. Tämän lisäksi esimiehille on järjestetty esimiestyön peruskoulutus vuosina 2006-2007 sekä jatkokoulutus vuonna 2008. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Tiimien määrä on lisääntynyt työntekijämäärän kasvun myötä. Tulkkitiimit jakaantuvat alueellisesti kuvan 1 mukaan seuraavasti: pääkaupunkiseudulla 5, Turussa 2, Tampereella 3, Jyväskylässä 2, Iisalmessa 1 ja Oulussa 2 tiimiä. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)



KUVIO 2. Vian organisaatiokaavio.

Viassa kaikki tiimit ovat pysyviä tiimejä ja niiden koko vaihtelee 3-7 jäsenen välillä. Tiimien jäsenistä suurin osa on viittomakielen tulkkeja. Lisäksi yhdessä tiimissä on tällä hetkellä kaksi kirjoitustulkkiä ja yhdessä tiimissä viittomakommunikaation opettaja. Osa tiimien jäsenistä työskentelee joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti tulkkivälityksessä. Tiimien jäsenet tulevat siis hyvin samanlaisesta kulttuuri- ja ammattitaidosta. Jäsenten toimenkuvien painotukset saattavat kuitenkin poiketa toisistaan. Osa keskittyy pelkästään tulkkaukseen, osalla työhön kuuluu tulkkauksen lisäksi myös opettaminen tai välitystyö. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Tiimin jäsenet eivät työskentele päivittäin yhdessä vaan työskentely tapahtuu hajautetusti eri tulkkauspaikoissa. Tiimit kokoontuvat kuitenkin säännöllisesti noin kolmen viikon välein tiimipalaveriin. Palaverin kesto on suunnilleen kaksi tuntia ja siinä käsitellään tiimin ajankohtaisia asioita, lähitulevaisuuden työnjakoa, kehittämiskohteita ja ideoita sekä sovitaan tulevien palaverien aikataulutuksesta. Asialista kootaan Humap Tooliin kaikkien nähtäville ennen palaveria. Palaverista kirjoitetaan muistio, joka myös tallennetaan tiimin omiin materiaaleihin Humap Tooliin. (Via 2010, 35.)

Palaverien välillä yhteydenpito tiimin välillä tapahtuu pääasiassa sähköpostitse, puhelimitse ja Vian verkkotyökalun Humap Toolin kautta. Lisäksi tiimeille on varattu vuodessa neljä tiimipäivää, jolloin heillä on mahdollisuus keskittyä tiimin toiminnan kehittämiseen. Tiimit suunnittelevat päivien sisällön omien tarpeidensa mukaisesti.

Osan tiimipäivistä voi käyttää myös yhteiseen virkistäytymiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. (Vian laatukäsikirja, 35, 31 & Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

4 TIIMIEN JOHTAMINEN

Hyvin toimivien ja tuloksekkaiden tiimien johtajat eivät itse pyri olemaan asiantuntijoita tiimin tehtävissä, vaan keskittyvät enemmän delegoimaan, koordinoimaan ja luomaan hyvää ryhmähenkeä tiimin sisälle. Clay Carr (1992) tiivistää tiimin johtajan roolit ja taidot seuraavasti:

1. Toiminnan suuntaamisen johtaminen
2. Voimavarojen yhteensovittamisen johtaminen
3. Päätöksenteon johtaminen
4. Jatkuvan oppimisen johtaminen
5. Luottamuksen luominen ja säilyttäminen (Pirnes 1994,58- 59).

Tiimin esimiehen työskentelyssä olennaista on siis kokonaisuuden hahmottaminen ja toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan tavoitteita asettamalla, tiimin kehittymisen tukeminen ja riittävien valtuuksien antaminen tiimin työskentelylle. Kaiken tämän toiminnan edellytyksenä ovat luottamukselliset suhteet tiimin ja esimiehen välillä.

Tähän lukuun olen koonnut tärkeimpiä asioita, joihin tiimin esimiehen tulee työskentelyssään kiinnittää huomiota. Alaluvuissa käsittelen tiimin kehittymisen tukemista, tiimisopimusta ja tiimisopimuksen sisältöön olennaisesti kuuluvia aiheita. Näitä aiheita ovat tiimin tavoitteet ja niiden toteutumisen arvioiminen erilaisilla mittareilla sekä tiimin vastuut ja valtuudet. Luvun lopussa käsittelen tiimin osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluja. Viimeinen alaluku 4.8 käsittelee tiimien johtamisen käytäntöjä Viassa edellisissä alaluvuissa mainittujen asioiden osalta.

4.1 Tiimin kehittymisen tukeminen

Tiimin esimiehen on tärkeää tuntea tiimin kehitykseen liittyvät vaiheet ja olla herkkä tiimin kehitystilanteelle. Tilanteeseen sopivalla johtamistavalla on ratkaiseva merkitys tiimin kehittymiselle tai sen estymiselle. Tiimiä voi kannustaa itseohjautuvuuteen ja kasvuun antamalla tiimin kehitysvaiheeseen liittyen sopivasti vastuuta. Jos esimies ohjaa liikaa tiimin työskentelyä, vaikka tiimillä olisi jo hyvin valmiuksia, tiimi passivoituu ja sen kehitys estyy. (Pirnes 1998, 44.)

Tiimin muodostumisvaiheessa aloittelevalle tiimille pitää varata säännöllisesti aikaa tiimiytymiseen. Esimiehen tehtävänä on sopia tiimin kanssa yhteisesti rajoista, joiden sisällä tiimin on tarkoitus toimia itsenäisesti. Samalla tiimiä pitää kannustaa miettimään omia pelisääntöjä tiimityöskentelylle. Muodostumisvaiheessa on tärkeää, että esimies kannustaa tiimiä avoimeen vuorovaikutukseen ja antaa toiminnasta jatkuvasti palautetta. Turvallisen ilmapiirin luominen toiminnalle on tärkeää, koska tiimin jäsenet ovat alkuvaiheessa vielä epävarmoja toiminnasta ja omasta asemastaan tiimissä. Tiimi tarvitsee myös konkreettista tietoa tiimityöskentelystä ja tiimitaidoista. (Skyttä 2000, 112-113.)

Sekaannusvaiheessa ristiriitoja tiimin sisällä nousee esille. Esimiehen tehtävänä on edelleen kannustaa tiimiä avoimeen vuorovaikutukseen ja olla tukena ristiriitojen käsittelyssä. Tiimin olemassa olon tarkoituksen kirkastaminen tässä vaiheessa auttaa purkamaan mahdollisesti syntyneitä klikkejä. Myös yhteisen päämäärän ja tavoitteiden käsittely auttaa suuntaamaan keskittymistä yhdessä sovittuun suuntaan. Tiimin pelisääntöjen ja toimintatapojen luomiseen pitää edelleen kiinnittää huomiota. (Skyttä 2000, 114-115.)

Pelisääntöjen sopimisvaiheessa tiimi on riittävän kypsä sopiakseen yhteisistä säännöistä ja tavoitteista ja vähitellen myös valmis sitoutumaan niihin. Tässä kehitysvaiheessa tavoitteiden asettaminen yhdessä esimiehen kanssa onnistuu ja tiimi opettelee toimimaan itseohjautuvasti valtuuksien rajoissa. Esimiehen rooli palautteenantajana ja kannustajana korostuu tässä vaiheessa ja auttaa jatkossakin tiimiä pääsemään kehityksessään eteenpäin. (Skyttä 2000, 115.) Palkitseminen on osa tiimin kannustamista. Palkitseminen voi perustua tulostavoitteisiin, joita arvioidaan suoritus-

ten jälkeen tai esimies voi sopia tiimin kanssa etukäteen tiimitasoisen tulospalkkion, mikäli organisaation palkitsemisjärjestelmään on liitetty tiimitaso yhdeksi osaksi. (Skyttä 2000, 75.)

Tiimin kehitys aidoksi tiimiksi kestää Skytän (2000, 115) mukaan 4-8 kuukautta. Esi- miehen tehtävänä on seurata tiimin edistymistä ja syöttää prosessiin koko ajan uusia impulsseja, jotta tiimin kehittyminen pysyy liikkeessä ja edistyy tasaisesti. Hyvä esi- mies toimii myös itse esimerkkinä tärkeiden tiimitaitojen hallinnassa. (Skyttä 2000, 80-81.)

4.2 Tiimisopimus

Skyttä (2000) pitää tiimisopimusta esimiehen tärkeimpänä johtamisen ja ohjaamisen apuvälineenä. Tiimisopimuksen tarkoituksena on syventää tiimin jäsenten ymmärrys- tä tiimin tavoitteesta ja tarkoituksesta. Tiimisopimuksen pohjalta tiimi ja esimies pro- sessoivat tiimin toiminnan kannalta tärkeimmät asiat, jotta toimintaympäristö olisi kai- kille osapuolille mahdollisimman selkeä. Tiimisopimuksen avulla tiimin jäsenet voivat sitoutua paremmin tiimiin ja sen tavoitteisiin. Aloittelevalle tiimille sopimuksesta on hyötyä myös keskinäisen yhteistyön parantamisessa. Tiimisopimus ei ole kerralla valmiiksi tehtävä asiakirja, vaan sitä on tarkoitus prosessoida rauhassa ja tarkistaa aika ajoin. Koko organisaation tasolla on hyvä sopia kaikkia tiimejä koskettavat yhtei- set asiakokonaisuudet, jolloin tiimisopimusten keskinäinen vertailu on helpompaa. Lisäksi yhtenäisyys auttaa tiimejä keskinäisessä yhteistyössä. (Skyttä 2000, 91-92.)

Skyttä (2000) listaa yhdeksi mahdolliseksi tiimisopimuksen rungoksi kahdeksan koh- taa, jotka ovat:

1. Sopijoiden nimeäminen
2. Tiimin tarkoitus
3. Tiimin tavoitteet ja mittarit
4. Tiimin valtuudet ja resurssit
5. Tiimin osaamisrakenne
6. Tiimin palkitsemisperusteet

7. Muut sovittavat asiat
8. Allekirjoitukset

Tiimin on tärkeää käydä keskustelua olemassaolonsa tarkoituksesta. Tässä keskustelussa olennaisessa osassa on asiakasnäkökulma. Tiimi ja koko organisaatio on olemassa asiakkaitaan varten. Tiimin asiakkaita voivat suoraan olla palvelun käyttäjäasiakkaat tai organisaation sisällä toinen tiimi tai yksikkö. Sisäinen asiakas on ulkoisen asiakkaan ohella yhtä tärkeä, mutta jokaisen tiimin on hyödyllistä selvittää koko asiakasprosessi loppuasiakkaisiin saakka, jotta kokonaiskuva toiminnasta on selkeä. Tarkoitustaan miettiessään tiimi voi vastata seuraaviin kysymyksiin: Ketkä ovat tiimin tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät? Millaisiin asiakkaiden tarpeisiin juuri tämän tiimin työskentelyllä pitää pystyä vastaamaan? Mikä on tiimin perustarkoitus? Mikä on tämän tiimin osuus organisaation kokonaisuudessa? Mikä on ainutlaatuista juuri tämän tiimin tuottamassa työssä? (Skyttä 2000, 93; Jutila ym. 1996, 35-36.) Tiimin tarkoituksesta keskusteleminen ja sen kirkastaminen tiimin sisällä vaikuttaa selkeästi tiimin tehokkuuteen ja työskentelyyn sitoutumiseen. Tiimin tarkoitus konkretisoituu tiimille asetetuissa tavoitteissa. (Havunen 2007, 82.)

4.3 Tiimin tavoitteet

Tiimin toiminnan perusedellytyksenä on selkeät ja motivoivat tavoitteet. Tavoitteidenasettelulla pitää pyrkiä siihen, että tavoitteista tulee riittävän tarkat, jotta ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Lisäksi on huolehdittava siitä, että tavoitteet pysyvät tiimin vastualueen sisällä. Tavoitteiden määrä pitää olla tiimille hyvin suhteutettu, jotta niiden toteuttaminen määriteltynä aikana on realistista. Tiimin sitoutumista tavoitteisiin edesauttaa se, että jokainen jäsen ymmärtää syvällisesti yhdessä asetetut tavoitteet. (Skyttä 2000, 93, 95.) Selkeällä tavoitteiden asettelulla autetaan myös vähentämään tiimin sisäisiä konflikteja ja edesautetaan tiimin sisäisten ihmissuhteiden kehittymistä (Jutila ym. 1996, 36).

Tavoitteet on hyvä määritellä positiivisiksi. Mielikuvilla on merkittävä rooli toiminnan ohjaamisessa. Jos tavoitteeksi asetetaan virheiden vähentäminen, siirtyvät mielikuvat

helposti juuri virheisiin ja niiden olemassaoloon. Tehokkaampaa on muotoilla tavoite virheiden sijaan niin, että siinä korostuu toiminnan parempi laatu. Tavoitteen positiivisuutta luodaan sillä, että keskitytään jonkin asian alkamiseen tai olemassaoloon jonkin loppumisen tai poistamisen sijasta. Tavoitteiden pitää kuvata aina jotakin haluttua tilaa tulevaisuudessa. Konkreettisia tavoitteita voidaan muodostaa, jos toiminnassa on havaittu jokin puute tai ongelma. Tavoitteen asettelua voi lähteä ohjaamaan positiivisten mielikuvien kautta niin, että luodaan aluksi mielikuva tilanteesta, jossa ongelma tai puute on jo poistunut. Tämän jälkeen mietitään toimenpiteet, joilla tuohon haluttuun tilanteeseen päästään. (Havunen 2007, 28-30.)

Tavoitteiden määrittelyssä pitää huolehtia siitä, ettei tavoitteista tehdä liian suuria tai laajoja. Mikäli tavoitteena on jokin suurempi kokonaisuus, täytyy se pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, jolloin kokonaisuus on helpommin hallittavissa. (Havunen 2007, 30.) Tavoitteiden määrittelemisen jälkeen pitää sopia konkreettiset tehtävät, joilla tavoitteisiin päästään. Tehtävät pitää asettaa myös tärkeysjärjestykseen. Tavoitteiden määrittelemisessä pitää huomioida organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmat. Näiden tasojen tulee olla toisilleen alisteisia niin, että yksilön menestyminen kytkeytyy tiimin menestymiseen ja tiimin menestyminen koko organisaation menestymiseen. Kun yksilö motivoituu tavoitteista henkilökohtaisella tasolla, on sitoutuminen työskentelyyn huomattavasti vahvempaa. (Frilander 1997, 46.) Tiimin tavoitteet on järkevää johtaa koko organisaation tavoitteista esim. yrityksen tulokortin pohjalta. Näin tiimin tavoitteet kytkeytyvät automaattisesti koko organisaation tavoitteisiin ja tiimi hahmottaa helpommin paikkansa osana suurempaa kokonaisuutta. (Skyttä 2000, 95.)

4.4 Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen

Motivoivien tavoitteiden lisäksi tarvitaan mittareita, joilla tavoitteista suoriutumista arvioidaan. Selkeät ja yksinkertaiset mittarit, jotka antavat säännöllisesti tilannetietoa innostavat ja auttavat saavuttamaan parempia tuloksia. Mittareiden lisäksi tarvitaan jatkuvaa kannustamista ja palautteenantamista työn tekemisestä. Mittareiden määrittelemisen voi olla haasteellinen tehtävä, varsinkin, jos tavoitteista ei suoraan voi johtaa määrällisesti arvioitavaa mittaria. Olennaista on, että mittarit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Niiden tärkein tehtävä on ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja saada aikaan halua kehittää toimintoja eteenpäin. (Spiik 2004, 101-102.)

Tavoitteiden tapaan myös niitä arvioivat mittarit luodaan yhdessä tiimin kanssa. Tiimin tavoitteista osa voi olla sellaisia, joiden mittaaminen tuntuu mahdottomalta. Tällaisia tavoitteita voivat olla esim. tiimin työilmapiiri tai yhteistyön sujuminen. Tämän tyyppisten tavoitteiden mittaamiseen voidaan luoda itse esimerkiksi arviomittari tai kuvausmittari. Arviomittarissa muodostetaan asteikko esimerkiksi kouluarvosteluasteikolla 4-10, jonka jälkeen jokainen tiimin jäsen arvioi omalta osaltaan asian nykytilaa. Arviomittarin avulla saadaan nopeasti tulokset esim. jokaisen kokemasta työilmapiiristä tällä hetkellä. Kuvausmittarin rakentamisessa mietitään ensin ominaisuus, jota halutaan mitata. Jos tavoitteena on esimerkiksi tiimin sisäisen yhteistyön parantaminen, voidaan kuvausmittarin ominaisuudeksi määritellä vaikka yhteistyön sujuvuus. Seuraavaksi pitää miettiä, mitkä seikat ilmentävät mitattavaa ominaisuutta. Yhdessä mietityistä asioista valitaan 2-3, jotka tällä hetkellä ilmentävät mitattavaa ominaisuutta parhaiten. Tämän jälkeen valitaan 5-portainen asteikko, joka nimetään numeroilla 1-5 ja lisäksi jokaiselle portaalle määritellään sitä kuvaava adjektiivi. Jokaisen portaikon sisältö kuvataan sanallisesti. Lopuksi määritellään rakennettuun mittaristoon asian nykytila sekä tietyn aikavälin tavoite. (Skyttä 2000, 97-98.)

Mitattavana: Yhteistyön sujuvuus tiimien välillä

Mittarin osa-alueet:

- palautteen määrä ja laatu
- yhteisten kehittämisistuntojen taso
- avun tarjoaminen ja saaminen

5 Erinomainen	<ul style="list-style-type: none"> - Molemmipuolinen palaute muodostaa yhteistyön kivijalan - Kehittämisistunnot oleellinen osa yhteistä syvällistä prosessia - Avun antaminen ja tarjoaminen on osa jokaisen päivittäistä käyttäytymistä
4 Hyvä	<ul style="list-style-type: none"> - Palautetta pidetään tärkeänä, sen muotoja ja sisältöjä kehitetään - Virallisia ja spontaaneja istuntoja sopivin välein - Avun antaminen ja tarjoaminen sujuvaa, järjestelmä pyörii hyvin
3 Tyydyttävä	<ul style="list-style-type: none"> - Yritetään toteuttaa erillisiä palauteistuntoja - Säännönmukaiset viralliset palaverit - Yritetään sopia avun antamisen ja tarjoamisen pelisäännöt
2 Välttävä	<ul style="list-style-type: none"> - Palautetta annetaan, kun jokin asia menee pieleen - Reklamaatioiden käsittely, kun niitä tulee - Valitetaan ja huomautellaan, kun ei saada apua
1 Huono	<ul style="list-style-type: none"> - Palaute ei kulje - Yhdessä ei kehitetä lainkaan - Apua ei tarjota puolin eikä toisin

Tavoite

*

Nykytila

KUVIO 3. Kuvausmittari (Skyttä 2000, 98.)

4.5 Tiimin vastuut ja valtuudet

Tiimi tarvitsee työskentelynsä pohjaksi riittävän määrän valtuuksia. Riittävät valtuudet ovat tiimin itseohjautuvuuden ja itsenäisen työskentelyn edellytys. Valtuuksista on hyvä sopia yhdessä tiimin kanssa. Valtuuttamista voi lähestyä kahdesta näkökulmasta. Osallistava esimies painottaa tiimin vastuualuekohtaisia valtuuksia, jolloin tiimi voi tehdä enimmäkseen päätöksiä tiimin sisäisistä asioista. Valtuuksien laajentamista tehdään tiimin ja sen yksilöiden kasvamisen ja kehittymisen myötä. Valmentavan esimiehen tavoitteena on löytää yhdessä tiimin kanssa työskentelylle täydet valtuudet. Ajatuksena tässä on se, että riittävän suurien valtuuksien myötä tiimissä tapahtuu automaattisesti kasvamista ja kehittymistä. (Skyttä 2000, 74.) Riittävien valtuuk-

sien antaminen myös sitouttaa työntekijöitä ja antaa omistamisen tunteen tiimin vastuulla olevista töistä. Kun työntekijä tuntee, että saa vaikuttaa työhönsä, myös vastuu ja motivoituneisuus työtä kohtaan kasvavat. (Jutila ym. 1996, 57.)

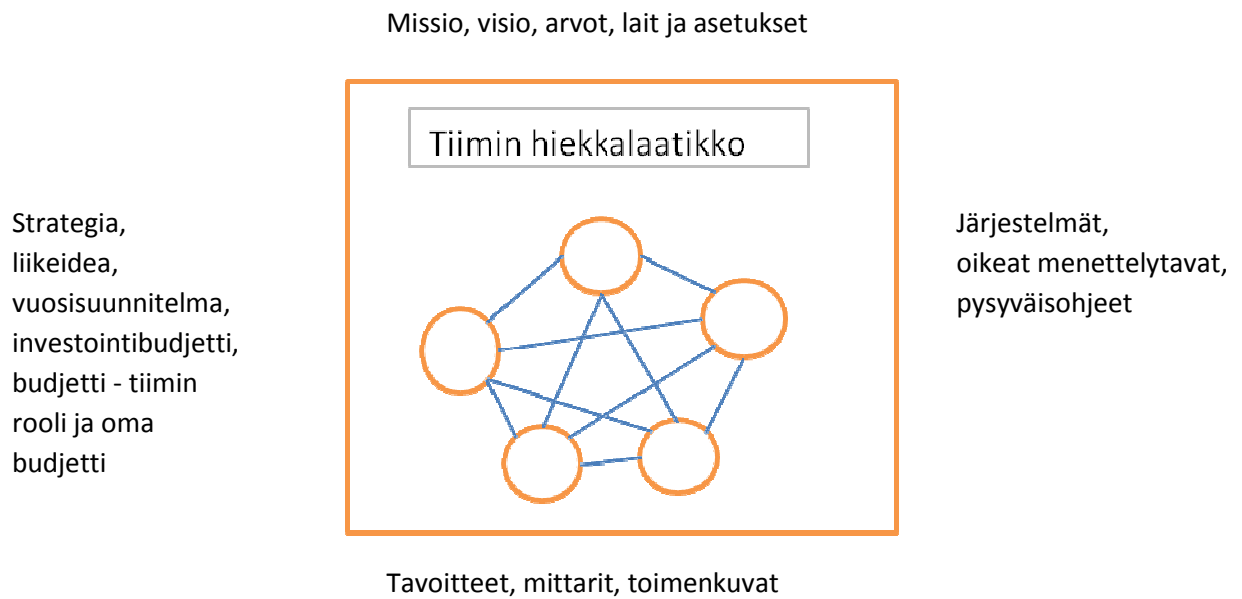
Tiimin toimintavaltuuksia lisättäessä myös tiimin sisäinen vastuu ja valvonta lisääntyvät. Valtuuksien lisäämistä voi tehdä vähitellen tiimin taitojen ja työskentelytapojen kehittyessä. Tiimille voi antaa valtuuksia mm. työtehtävien jakoon, työmenetelmien suunnitteluun, laaduntarkastukseen, suoritusten arviointiin ja uusien tiimin jäsenten koulutukseen. Valtuuttamisen yhteydessä täytyy määritellä myös realistiset resurssit mm. työajan ja rahankäytön suhteen. Näin tiimillä on alusta saakka mahdollisuus suunnitella toimintansa vapaasti sovittujen rajojen puitteissa. (Sarala & Sarala 2001, 163.)

Skyttä (2000, 99) jakaa tiimille annettavat valtuudet kolmeen lajiin: päätöksentekovaltuudet, resurssienkäyttövaltuudet ja kehittämisvaltuudet. Päätöksentekovaltuuksiin kirjataan asiat, joista tiimi voi itsenäisesti tehdä päätöksiä. Aloittavalle tiimille lista voi olla aluksi hyvinkin pitkä, jolloin itsenäisen toiminnan luonne ja laajuus selkiytyy. Resurssienkäyttövaltuuksissa määritellään, kuinka itsenäisesti tiimi voi käyttää ihmisiä, rahaa, välineitä ja aikaa. Ihmisresurssi tarkoittaa esimerkiksi tiimin jäsenten rekrytointia, vaihtamista tai loma-aikojen sijaistuksia. Raharesurssi voi sisältää esim. tiimin oman budjetin, jonka käytöstä tiimi vastaa itsenäisesti. Välineet sisältävät koneiden ja laitteiden käyttöä ja aikaresurssi tiimin työajan käyttöä. Kehittämisvaltuuksissa määritellään tiimin kanssa, kuinka itsenäisesti tiimi voi kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa.

Tiimin valtuuttamisen voi hahmottaa neljän eri vaiheen kautta. Aluksi tiimillä ei ole vielä varsinaisia valtuuksia vaan siltä odotetaan ongelmien tunnistamista ja niiden raportoimista esimiehelle. Toisessa vaiheessa tiimi tekee esimiehelle päätösehdotuksia, mutta lopullisen päätöksen tekee vielä esimies. Kolmannessa vaiheessa tiimi tekee itsenäisiä päätöksiä omista töistään vastuualueensa sisällä. Neljännessä vaiheessa tiimillä on kokonaisvastuu tekemästään työstä, jolloin se on saavuttanut täyden itseohjautuvuuden. (Skyttä 2000, 100-101.)

Valtuuttamisessa on kyse esimiehestä valtuuksien antajana ja tiimistä valtuutuksen vastaanottajana. Tiimin pitää opetella käyttämään saamiaan valtuuksia eli tekemään päätöksiä ja ottamaan niistä vastuu. Opettelun voi aloittaa pienemmistä kokonaisuuksista, joita sitten ajan myötä kasvatetaan. Samoin esimiehen on opeteltava valtuutusta käytännössä ja rohkaistuttava antamaan tiimille enemmän liikkumavaraa sen kasvun myötä. (Skyttä 2000, 102-103.)

Tiimin vastuiden ja valtuuksien kirjaaminen ylös auttaa selkeästi sekä esimiestä että tiimiä hahmottamaan paremmin toiminnan rajat (Skyttä 2000, 91). Itseohjautuvuuden lisäämisellä myös johtajuutta jaetaan esimieheltä tiimin käyttöön. Tiimin motivaatio kärsii, jos esimies sopimuksesta huolimatta tekee tiimille kuuluvia töitä. Jutila ym. (1996, 67) ovat esittäneet tiimin valtuutuksen rajoja kuvan 2 hiekkalaatikkomallin avulla. Tässä mallissa tiimin pelikenttä rajoittuu neljään seinään, joita liikuttamalla voidaan tiimin valtuutusta lisätä tai kaventaa tiimin kehityksen mukaisesti. Laatikon yläreunassa on yrityksen missio, visio, arvot, lait ja asetukset. Tämä seinä on tarkoitettu pysyväksi, jolloin tähän suuntaan valtuuksia ei tiimille myönnetä. Muita seiniä voidaan liikutella tiimin kehitysvaiheen mukaan. Laatikon oikean reunan muodostavat järjestelmät, oikeat menettelytavat ja pysyvät ohjeet, joiden suhteen tiimille määritellään sopivat valtuudet. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esim. tilausjärjestelmän käsittelyä ja tietojen muuttamista, alennuksen antamista asiakkaalle tai tietojen päivittämistä pysyviin ohjeisiin. (Jutila ym. 1996, 67.)



KUVIO 4. Tiimin valtuutuksen rajat (Jutila ym. 1996, 67.)

Laatikon alareunassa on tiimin tavoitteiden ja mittareiden määrittelyihin ja toimenkuviin liittyvät valtuudet. Tiimin kehittymisen myötä reunaa voidaan liikuttaa alaspäin, jolloin tiimin toimintaan tulee enemmän vapautta ja joustavuutta. Vasemmassa reunassa on mm. yrityksen strategiaan, liikeideaan, vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät valtuudet. Tiimin valtuuksia näiltä osin voidaan lisätä mm. tiimikohtaisella budjetilla ja antamalla tiimille vapauksia suunnitella oma toimintansa itse. (Jutila ym. 1996, 68.)

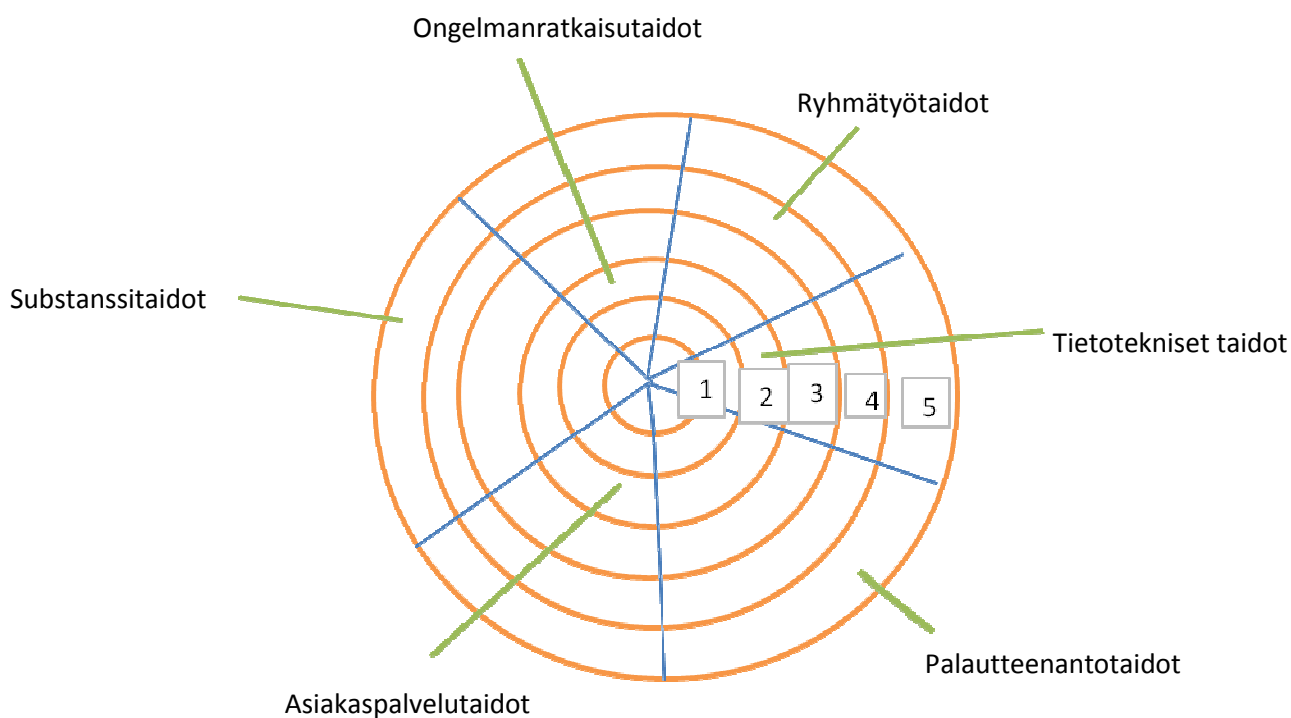
4.6 Tiimin osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä on erittäin suuri merkitys työntekijöiden työssä jaksamiselle ja motivoitumiselle. Motivoituminen liittyy vahvasti työn merkityksellisyyden kokemiseen, joka taas saadaan aikaan hahmottamalla oma työ osana suurempaa kokonaisuutta. On tärkeää, että tiimeillä on selkeä kuva siitä, mihin suuntaan yritys on menossa, jotta tarvittavaa osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Kehittämisuuntia voidaan hahmottaa myös suoraan asiakkaiden tarpeista. Mitä taitoja tiimin täytyy hankkia, jotta asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin? (Havunen 2007, 111.)

Viitala (2002) on tutkimuksessaan löytänyt neljä ulottuvuutta, joiden kautta esimies voi johtaa tiimensä osaamista. Nämä ovat suunnan näyttäminen, ilmapiirin rakentaminen, oppimisprosessien tukeminen ja hyvänä esimerkkinä oleminen. Suunnan näyttäminen tarkoittaa konkreettisesti yrityksen ja tiimin vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamista ja niistä muistuttamista. Lisäksi on pidettävä silmät auki tulevaisuuden kehittämistarpeille ja keskusteltava tiimin kanssa toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Ilmapiirin rakentamisessa on tärkeää saada aikaan avoin ja rakentava tunnelma, jossa palautteen antamiseen puolin ja toisin kannustetaan jatkuvasti. Työntekijöille on tärkeää huomata, että esimiestyöstä annetulla palautteella on vaikutusta ja myös esimies on kiinnostunut kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti. Oppimisprosessin tukemiseen liittyy tiimin osaamisen kartoittaminen ja sen kehittämisen suunnittelu yhdessä tiimin kanssa. Palautteen antaminen tiimin kehittymisestä on ensiarvoisen tärkeää. Esimies näyttää tiimilleen hyvää esimerkkiä sitoutumalla itse sovittuihin tavoitteisiin, kehittämällä omaa ammattitaitoaan ja näyttämällä avoimesti oman innostuneisuutensa työstä. (Manka 2006, 122-123.)

Tiimin osaamisen kartoittamiseen on olemassa monenlaisia malleja. Havunen (2007, 113-114) esittelee yhdeksi malliksi osaamisympyrän. Kartoitustyö aloitetaan keskittymällä ensin tiimin tavoitteisiin ja päämäärään. Kun yhteinen kuva tulevaisuudesta on luotu, ryhdytään miettimään, millaista osaamista tarvitaan, jotta tulevaisuuden tavoitteet on mahdollista toteuttaa. Tämän jälkeen osaamistarpeet sijoitetaan ympyrälle, johon määritellään sektori jokaiselle osaamisalueelle. Sektorin laajuudella voidaan

osoittaa osaamisen merkitys tavoitteen toteuttamisessa. Tämä malli on visuaalinen ja kertoo nopeasti tiimille toiminnan kehittämiseen liittyvät osaamistarpeet ja niiden suhteet toisiinsa nähden. Osaamisen kehittämisen kannalta ympyrään voi lisätä vielä asteikon 1-5, joka kertoo siitä, millä tasolla osaaminen tällä hetkellä tiimissä on.



KUVIO 5. Osaamispyörä. (Havunen 2007, 115) Muokattu kuva.

4.7 Tiimien kehityskeskustelu

Tiimin toiminnan kehittäminen vaatii foorumeita, joissa on mahdollista katkaista arki-työ hetkeksi ja pysähtyä rauhassa tarkastelemaan ja arvioimaan toimintaa. Tiimillä pitää olla mahdollisuus sovittuna ajankohtana ottaa etäisyyttä työhön ja keskustella sen sujumisesta ja kehittämistarpeista. Tiimin säännölliset kehityskeskustelut tarjoavat osaltaan yhden tiimin toiminnan kehittämiseen tähtäävän foorumin. (Järvinen 2001, 73-74.)

Säännölliset kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan loistava johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen työkalu esimiehelle (Järvinen 2000, 75). Kehityskeskustelussa sekä esimiehellä että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Siinä sovitaan mm. toiminnan tavoitteista ja niiden arvioimisesta, keskustellaan työstä ja kehittymistarpeista. (Valpola 2002, 10, 13.) Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää ensinnäkin sitä, että esimies on motivoitunut ja sitoutunut keskustelujen käymiseen (Aarnikoivu 2008, 117). Tämän lisäksi kehityskeskustelulla on oltava selkeä paikka johtamisen kokonaisuudessa. Irrallisena toimenpiteenä sillä ei juuri ole toiminnan kehittymisen kannalta merkitystä. (Valpola 2002, 19.)

Kehityskeskustelun käyminen tiimissä on olennaista, koska tiimi on yhteisvastuussa toiminnalle määriteltujen tavoitteiden toteuttamisesta. Tiimin kehityskeskustelun lisäksi on hyvä, että jokainen työntekijä käy myös oman henkilökohtaisen kehityskeskustelunsa esimiehen kanssa, jolloin tässä yhteydessä voidaan keskustella esimerkiksi työntekijän ammattitaidon kehittämisestä, työssä viihtymisestä ja työaikajärjestelyistä. (Valpola 2002, 72.)

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta osasta: valmistautumisesta, toteutuksesta ja jälkihoidosta. Molempien osapuolten valmistautuminen keskusteluun on keskustelun annin kannalta todella tärkeää. (Aarnikoivu 2008, 122.) Valmistautumistapoja on monia. Usein yrityksissä käytetään ennakoon suunniteltua asialistaa tai lomaketta, joka toimii valmistautumisen materiaalina ja keskustelun runkona. Keskustelu voi pohjautua myös Balanced Scorecardiin eli tulokorttiin, mikäli tällainen on yrityksessä käytössä tai keskustelu voidaan suunnitella hyvin ilman mitään etukäteismateriaalia.

(Valpola 2002, 47-51.) Balanced Scorecardia esittelen tarkemmin luvussa 5. Tämän lisäksi valmistautumisessa voi käyttää hyväksi erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimin osaamiskartoitukset, johtamisesta ja työskentelytavoista kerätty palaute, tiimin jäsenten väliset haastattelut, asiakashaastattelut tai kyselytunnit. (Valpola 2002, 17.)

Keskustelun toteutuksessa on tärkeää järjestää ympäristö avointa vuorovaikutusta tukevaksi. Ensinnäkin keskustelulle pitää järjestää rauhallinen tila, jossa keskustelua ei häiritä. Pöytä keskustelijoiden välissä ei ole paras mahdollinen vaihtoehto. Rennompia tunnelmia syntyy, jos keskustelijoilla on mahdollista istua vapaamuotoisesti esim. sohvalla tai nojatuoleilla. Kehityskeskusteluhan on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, joten kaikki, mikä edistää sitä, on hyvä. (Aarnikoivu 2008, 127.)

Tavoitteiden toteutumisen systemaattinen seuraaminen keskustelujen välillä kuuluu Aarnikoivun (2008) mukaan kehityskeskustelun jälkihoitoon. Kehityskeskustelun arvo ja merkitys työntekijöiden silmissä nousee, kun keskustelussa käydyillä asioilla on merkitystä myös keskustelun ulkopuolella. (Aarnikoivu 2008, 131-132.) Ei siis riitä, että tavoitteisiin palataan kehityskeskustelussa vuoden välein. Asioita täytyy ottaa esille myös arkityöskentelyn lomassa.

4.8 Tiimien johtamisen käytäntöjä Viassa

Viassa tiimien jäsenet eivät työskentele päivittäin yhdessä. Tällaiselle ns. hajautetulle tiimille on ensiarvoisen tärkeää, että he tapaavat toisiaan säännöllisesti. Tapaamisia tarvitaan tiimin rakentamiseen, tavoitteiden ja niiden mittaamisen määrittelyyn sekä roolien ja vastuiden selkiyttämiseen. Johtamisessa on tärkeää keskustella tiimin kanssa perusteellisesti tiimin tarkoituksesta, perustehtävästä ja tavoitteista, jotta ne eivät pääse unohtumaan erillään työskennellessä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että toiminnan suunta on jokaiselle selkeä. (Havunen 2007, 134-135, 149.)

Viassa tiimisopimukset ovat olleet käytössä tiimien perustamisesta lähtien. Nykyisen tiimisopimuksen malli on saatu vuonna 2005 pidetyn tiimikoulutuksen vetäjältä ja sitä on käytetty siitä lähtien. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Viassa tiimisopimuksen rakenne on seuraava:

1. Sopijaosapuolet
2. Tiimisopimuksen tarkoitus
3. Vian strategia suhteessa tiimiin
4. Tiimin arvot
5. Tiimin vastuut ja valtuudet
6. Tiimin tavoitteet ja resurssit

Tiimisopimus sisältää pysyvän osan ja muuttuvan osan, jota on tarkoitus päivittää vuosittain kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Pysyvä osa sisältää tiimisopimuksen tarkoituksen, Vian strategian suhteessa tiimiin ja tiimin arvot. Näitä kohtia päivitetään tarvittaessa. Muuttuvaa osaa eli vastuita, valtuuksia, tavoitteita ja resurssia päivitetään vuosittain. Tiimisopimuksia on säilytetty Vian verkkotyökalussa HumapToolissa yhteisen otsikon alla. Viime vuosina tiimisopimuksia on siirretty myös tiimien omiin työpajoihin HumapToolin sisällä, jotta ne olisivat helpommin löydettävissä ja näin ollen niihin tulisi palattua useammin. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.)

Vian toiminta-ajatuksena on tuottaa osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä parasta mahdollista laatua. Tarkoituksena on kehittää työntekijöiden osaamista ja tarjota sitä asiakkaiden hyödyksi. (Via 2010, 10.) Kehittymiseen kiinnitetään huomiota kaikilla organisaation tasoilla. Työntekijöillä on käytettävissä vuosittain vahvistettava määrä henkilökohtaisia kouluttautumispäiviä, joiden käyttämistä suunnitellaan esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Tässä keskustelussa tarkennetaan työntekijän kehityssuunnitelmaa mm. tulkkaustaitoarvion pohjalta ja annetaan työskentelestä palautetta puolin ja toisin. Sopivien koulutusten löytämistä helpottamaan on Viassa luotu koulutuskori, jonne päivitetään jatkuvasti ammattialaan liittyviä koulutuksia ja kursseja. Koulutuskoriin on koottu Vian sisäiset koulutukset sekä myös Vian

ulkopuolella tarjottavat koulutukset. Koulutuksiin osallistumisesta työajalla sovitaan esimiehen kanssa. Koulutuskori löytyy Humap Toolista. (Via 2010, 31.)

Vuonna 2009 Viassa aloitettiin sisäiset koulutukset tulkkien ammattitaidon kehittämiseksi. Koulutuksista tehtiin esimiestiimissä ensin suunnitelma ja aikataulutus, jonka mukaan koulutuksia lähdettiin toteuttamaan eri toiminta-alueilla. Sisäisten koulutusten ajatuksena on, että koulutuksia järjestetään pääasiassa omien työntekijöiden voimin ja osaamista jaetaan yhteisissä tapaamisissa. Koulutuksiin on nimetty vetäjät, jotka suunnittelevat koulutuspäivän ja hankkivat mahdollisesti ennakoon materiaalia aiheesta koulutukseen osallistujille. Koulutuksia on nyt järjestetty viittomakielen kokijanäkökulmasta, suomen kielelle tulkkauksesta ja kirjoitustulkkauksesta. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.)

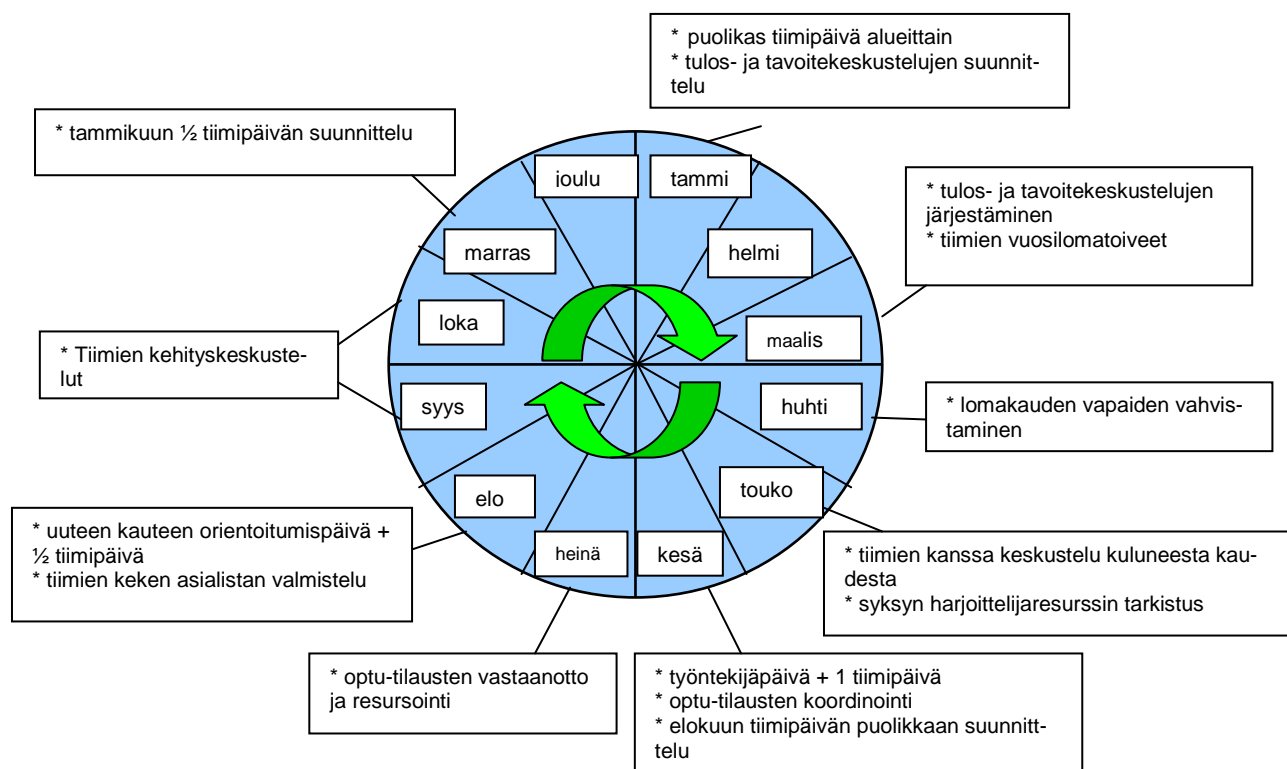
Koulutusten aiheet ovat nousseet käytännön työssä kohdatuista tarpeista. Viittomakielen kokijanäkökulmakoulutus lähti liikkeelle laatu-arviointien havainnosta, jossa usean tulkin kohdalla huomattiin puutteita tässä kielitaidon osa-alueessa. Hyvin monet työntekijät kokevat suomen kielelle tulkkauksen haastavammaksi kuin viittomakielelle tulkkauksen ja tätä tulkkaussuuntaa usein jännitetäänkin työssä enemmän. Tätä haastetta vastaamaan järjestettiin suomen kielelle tulkkausten koulutukset. Kirjoitustulkkauskoulutus käynnistettiin työntekijöiltä tulleiden toiveiden perusteella sekä myös vastaamaan osaltaan kirjoitustulkkien lisääntyneeseen tarpeeseen. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.)

Vian tiimeissä on tehty osaamiskartoitus yhteisesti vuonna 2006. Tällöin tiimit saivat tehtäväkseen arvioida osaamistaan johdon määrittelemien tavoitearvojen pohjalta (liite 5). Tiimin jäsenet arvioivat osaamistaan tiimipalaverissa vuorotellen. Jokainen jäsen teki taulukon pohjalta omista ja muiden tiimin jäsenten taidoista arvion, joista tiimi sitten keskusteli yhdessä. Keskustelun perusteella tiimi sopi yhdessä jokaiselle jäsenelle sopivan arvion tämän taidoista. Kaikille tiimeille yhteisen arviointikierroksen jälkeen osaamiskartoitus on jäänyt jokaisen tiimin vapaasti käytettäväksi työkaluksi. Osa tiimeistä on uusinnut kartoituksen myöhemmin, osa ei. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Vuonna 2007 Viassa aloitettiin Laatu-projekti, jonka tarkoituksena oli kehittää tulkkausten taitotasoluokitus yrityksen sisäiseen käyttöön. Projektin tuloksena syntyi viisiportainen numeerinen taitotasoluokitus, jossa jokaista tasoa kuvataan myös sanallilla kriteereillä. Vuonna 2008 LATU-projektissa tiimien jäsenet saivat tulkkausnäytteidensä pohjalta oman tulkkaustaitoarvion. Arvion tarkoituksena on tehostaa palautteen antamista ja saamista sekä auttaa ammatillisessa kehittämisessä ja lisäkoulutuksen hankkimisen suunnittelussa. Tavoitteena on kaikkien arvioiden myötä henkilöstön yleinen taitotason nousu. (Via 2010, 13.) Vuoden 2011 alusta laatuarviointit on otettu osaksi arkityöskentelyä niin, että työntekijöitä arvioidaan kuukausittain ennalta suunnitellun ryhmäjaon mukaisesti. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.)

Viassa kehityskeskustelut ovat olennainen osa johtamisjärjestelmää. Keskustelujen sisältöjä ja asialistan muotoa mietitään ja kehitetään esimiestiimissä vuosittain. Työntekijät kutsutaan henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin Vian verkkotyökalun Humap Toolin kautta. Kehityskeskusteluille on luotu oma työpaja, jonne liitetään kaikille yhteinen kutsu ja ohjeet ajan varaukseen hyvissä ajoin. Esimiehet kirjaavat sivustolle etukäteen omia vapaita aikojaan ja jokainen työntekijä käy varaamassa näistä itselleen sopivimman ajan. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.) Tämä käytäntö on ollut mielestäni erittäin toimiva. Keskustelussa tarvittavat materiaalit ja keskustelun ajankohta löytyvät keskitetysti yhdestä paikasta.

Esimiesten vuosikelloon on aikataulutettu tiimien johtamiseen liittyviä tapahtuvia kuvan 6 mukaisella tavalla.



KUVIO 6. Tiimien johtamisen vuosikello.

Tiimien käytössä olevien tiimpäivien lisäksi tiimeille ja esimiehille on varattu vuosittain myös yhteistä aikaa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Kevätpuolella pidetään tiimien tulos- ja tavoitekeskustelut, joissa keskitytään yhdessä toimitusjohtajan kanssa tiimin taloustilanteeseen. Syyskauden aluksi tiimi ja esimies suunnittelevat yhdessä tulevaa kautta puolen päivän ajan. Puolessa välissä syyskautta pidetään tiimien kehityskeskustelut, joissa asetetaan tiimille varsinaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. Vuoden vaihteen jälkeen on jälleen varattu jälleen puoli päivää kevätkauden suunnittelulle. Vuosikelloa täsmennetään tulevan vuoden osalta marras-joulukuussa. (Via 2010, 26.)

5 STRATEGINEN TOIMINNANOHJAUS

Tässä luvussa käsittelen strategian merkitystä organisaation toiminnassa ja Balanced Scorecardia yhtenä strategisen toiminnanohjauksen menetelmänä. Viimeisessä alaluvussa käsittelen strategiatyötä Viassa.

5.1 Strategian käsite ja perusasiat

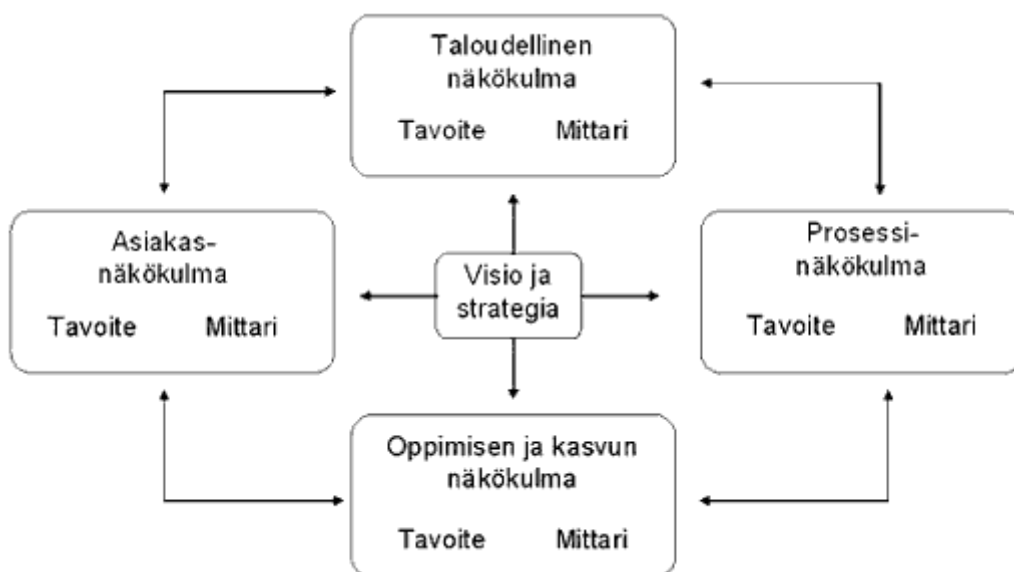
Strategiaa on määritelty useissa lähteissä monilla, hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla. Yksinkertainen ja pelkistetty sekä samalla hyvin kuvaava määritelmä strategialle löytyy Åhmanilta ja Runolalta (2006, 25). Sen mukaan strategia kertoo mihin yrityksenä menemme, miksi juuri sinne ja miten. Tämä määritelmä sisältää yrityksen vision, eli tulevaisuuden kuvan, jota halutaan tavoitella ja yrityksen mission eli toiminta-ajatuksen, joka kertoo, miksi juuri tuo visio on meille tärkeä. Määritelmän viimeinen osaa kuvaa strategisia tekoja, joiden myötä visio aiotaan toteuttaa.

Strategian tarkoituksena on tuoda organisaation toimintaan järjestystä ja luoda yhteisiä tavoitteita (Mantere ym. 2006, 11-12). Strategia toimii parhaimmillaan työkaluna organisaation kehittymiseen ja menestymiseen. Sen avulla organisaation eri kokonaisuudet, kuten johtaminen, prosessit, laatu, kehityskeskustelut, oppiminen ja työhyvinvointi voidaan sitoa yhteen ja yhdistää osaksi jokapäiväistä työntekoa. Hyvin luotu ja johdettu strategia koskettaa kaikkia organisaation osia ja auttaa tekemään hyvää tulosta. Strategian toteuttaminen saa parhaimmillaan työntekijät osallistumaan työskentelyyn kehittäväällä otteella, joka samalla mahdollistaa oppimisen ja kasvun. Tämä vaatii kuitenkin sen, että strategia on innostava ja motivoiva. Strategiasta pitää keskustella paljon ja siitä pitää innostua. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on tärkeää niin, että työntekijöiden mielipiteillä on myös vaikutusta strategiaprosessissa. (Åhman & Runola 2006, 23, 32-34.)

5.2 Balanced Scorecard strategisen toiminnanohjauksen välineenä

Balanced Scorecard (BSC) on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämä menestystekijämittaristo. Mittariston kehittäminen sai alkunsa hankkeesta, jossa Kaplan ja Norton tutkivat kahtatoista suuryritystä, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa kehittääkseen yritysten suoritusten mittausta. Hankkeen tuloksena huomattiin, että pelkkä taloudellisten mittareiden käyttö kuvaa huonosti yrityksen kykyä käyttää hyödyksi aineetonta pääomaansa, kuten mm. osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta tai asiakassuhteita. Suomessa BSC on yleistynyt 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana ja siitä käytetään täällä mm. nimitystä tasapainotettu tuloskortti tai tuloskortti. Viime vuosien aikana tuloskorttia on alettu käyttää mittausjärjestelmän sijaan enemmän strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategiaa on tarkoitus muuttaa toiminnaksi. (Malmi ym. 2006, 16-17, 19.)

Alkuperäisessä mallissa Kaplan ja Norton määrittelivät Balanced Scorecardin neljäksi näkökulmaksi talouden, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun. Jatkossa yritykset ovat soveltaneet näitä näkökulmia vastaamaan enemmän omia tarpeitaan. Olennaista onkin, että näkökulmat ovat yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisia ja niiden valinnoille on selkeät, yrityksen toimintaan pohjautuvat perusteet. (Malmi ym. 2006, 24.)



KUVIO 7. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996)

lainattu osoitteesta <http://www.vopla.fi/bsc/>

Nimensä mukaisesti balanced scorecardin pitäisi olla tasapainossa monen asian osalta. Tasapainoa haetaan raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden, tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden, pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteiden sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden osalta. Myös helposti mitattavien ja vaikeasti mitattavien, mutta strategisesti tärkeiden asioiden suhteen pitäisi löytää riittävä tasapaino. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Tuloskortin avulla toimintaa pystytään paremmin kohdistamaan olennaisiin asioihin ja seuraamaan tavoitteiden toteutumista systemaattisemmin. Päätöksenteossa tulee huomioida paremmin erilaiset näkökulmat eikä ajattelu juutu pelkästään taloudellisiin asioihin. Tuloskortin avulla pystytään luomaan koko organisaatioon yhteinen kieli, jolloin strategiaan liittyvistä asioista keskustelu on helpompaa ja asioita voidaan tehokkaammin viedä käytännön tasolle. Lisäksi tuloskortista on huomattu olevan hyötyä resurssien paremmassa kohdentamisessa, tiedonkulun ja ymmärryksen parantamisessa ja strategian oppimisessa. (Malmi ym. 2006, 52.)

5.3 Yrityksen tuloskortista tiimin tuloskortiksi

Tiimi on strategian toteuttamisen näkökulmasta keskeinen yksikkö (Åhman & Runola 2006, 110). Strategian toteuttaminen tiimissä tarkoittaa organisaation yhteisen suunnan mukaisten valintojen ja päätösten tekemistä päivittäin. Näiden valintojen ja päätösten tekeminen on helpompaa, kun suunta ja tavoitteet on määritelty niin, että niihin on konkreettisesti mahdollista vaikuttaa. Lisäksi konkreettisuus, yksinkertaisuus ja vaikutusmahdollisuudet saavat tiimin ja sen jäsenet ponnistelemaan yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. (Mantere ym. 2006, 21).

Strategian toteuttamisessa on tärkeää, että koko yrityksellä on samanlainen käsitys toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Tämä vaatii johtotasolta tehokasta viestintää yrityksen strategiasta ja visiosta. Työntekijöiden ei ole tarpeellista muistaa strategian asioita sanasta sanaan vaan tärkeää on, että strategiset asiat on sisäistetty kokonai-

suuksina ja niistä osataan kertoa omin sanoin. Asiat omaksutaan parhaiten kun, niistä keskustellaan usein ja tulkitaan eri lähtökohdista käsin. Strategiaan liittyviä asioita pitää tulkita niin tiimin kuin yksilönkin kannalta, jolloin asioiden toteuttamiseen sitoudutaan paremmin. (Mantere ym. 2006, 38-39.)

Yrityksen tulokortin mallin mukaisesti asioita voi soveltaa tiimitasolle. Strategian sisäistämisen kannalta on tärkeää, että tiimi löytää keskustelun kautta itse omaan toimintaansa liittyvät tavoitteet. Esimies on keskustelussa mukana selkeyttämässä yrityksen laajempia linjoja, joiden pohjalta tiimi määrittelee omat tavoitteensa ja niiden arviointiin sopivat mittarit. Samanlaisen pohjan käyttäminen tukee kokonaisuuden hahmottamista paremmin. (Malmi ym. 2006, 78.)

Tiimin tavoitteiden asettaminen onnistuu parhaiten, kun se voi miettiä, mihin asioihin yrityksen strategiassa tiimillä on mahdollisuutta vaikuttaa. Tiimin tulokorttiin ei ole välttämätöntä merkitä tavoitteita tasapuolisesti kaikista neljästä osa-alueesta. Jos joku osa-alue tuntuu tiimistä siltä, ettei siihen ole omalla työllä mitään mahdollisuutta vaikuttaa, on sellaisen miettiminen turhaa ajanhukkaa. Tärkeää on, että tiimille tulee konkreettinen tunne kyvystä vaikuttaa asioihin ja koko yrityksen menestykseen. (Malmi ym. 2006, 85.)

Yritykselle määritellyistä laajemmista tavoitteista voidaan tiimitasolle poimia pienempiä kokonaisuuksia. Tavoitteiden määrittelyssä auttaa, kun tiimi pohtii samalla omaa rooliaan osana laajempaa kokonaisuutta. Näin tiimi pystyy valitsemaan laajemmista kokonaisuuksista itselleen parhaiten sopivia osia. Tavoitteiden määrittelyssä ei ole tarpeen noudattaa yritystason korttia kirjaimellisesti. Olennaista on, että molemmissa korteissa suunta säilyy kohti yhteistä visiota. Tavoitteita miettiessä luodaan ikäänkuin tiimin omaa strategiaa. (Malmi ym. 2006, 78-79.)

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen tehdään konkreettinen toimintasuunnitelma tavoitteiden toteuttamiselle. Toimintasuunnitelmaan kirjataan selkeästi toimenpiteet, mitä pitää tehdä, mitä resursseja toiminta vaatii, kuka on vastuussa ja mihin mennessä tavoite saavutetaan. Toimintasuunnitelmaan kannattaa sisällyttää myös ehdotuksia ja sääntöjä tavoitteiden seuraamisesta arkityössä. Toimintasuunnitelman huolellinen

tekeminen sitouttaa tiimin jäseniä entistä paremmin yhteiseen työskentelyyn. (Malmi ym. 2006, 113.)

5.4 Strategiatyö Viassa

Strategiatyötä on tehty jollain tavalla Vian hallituksessa koko ajan. Toimintaa on linjattu haluttuun suuntaan ja toimintaympäristön muutoksiin on varauduttu hyvissä ajoin. Vuonna 2005 työskentely nimettiin varsinaiseksi strategiatyöksi. Strategiseen toiminnanohjaukseen siirryttiin toimitusjohtajan JET-opintojen myötä. Tämän johtamisen erikoisammattitutkinnon kehittämistehtävä oli toimitusjohtajan tekemä projektityö, jonka pohjalta syntyi Vian nykyinen strategia. Kehittämistehtävästä tuli erilaisia strategiovaihtoehtoja, jotka esiteltiin osuuskunnan jäsenille osuuskuntakokouksessa. Kokous hyväksyi vaihtoehtoista nykyisen strategian, jota on sitten lähdetty toteuttamaan. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Strategian tarkoituksena on toimia hyvänä suunnitelmana toiminnalle. Sitä ei kuitenkaan ole tarkoitus noudattaa kirjaimellisesti, jos esimerkiksi toimintaympäristön muutos vaatii käytännössä suunnitelmasta poikkeavia toimintoja. Hyvän suunnitelman avulla muutoksiin on helpompaa ja nopeampaa sopeutua. (Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2011.)

Hallitus, toimitusjohtaja ja esimiehet kokoontuvat vuosittain strategia-asioiden äärelle. Näissä tapaamisissa keskustellaan strategiaan kirjatusta asioista ja pilkotaan niitä organisaation eri tasoille. Esimiesten tehtävänä on viedä strategisia asioita edelleen tiimien ja yksittäisten työntekijöiden arkityöhön. Strategiasta on tehty visuaalinen versio ajatuskartan tyyliä. Tässä versiossa on tiiviisti esitetty strategiaan liittyvät pääkohdat. Strategian tiivistys on kaikkien työntekijöiden nähtävillä Humap Toolin etusivulla. (Pakkala, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.)

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA PRODUKTIN ESITTELY

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyötä varten keräämieni aineistojen tuloksia sekä esittelen tarkemmin produktina syntyneen uuden tiimisopimusmallin.

Työni tavoitteena oli selvittää millaiset sopimukset tai dokumentit tukevat tiimin työskentelyä ja auttavat samalla esimiestä ohjaamaan tiimiä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan? Tässä yhteydessä, halusin selvittää, millaisena tukena nykyinen tiimisopimus on toiminut. Tähän kysymykseen löytyy vastauksia alaluvuista 6.1–6.5.

Alaluvusta 6.6 löytyy aineistosta nousseet tiimisopimuksen kehittämistarpeet. Luvun lopussa käyn läpi esimiesten kyselystä nousseita muita tiimin johtamisen käytäntöjä ja viimeisessä alaluvussa esittelen uuden tiimisopimusmallin.

6.1 Tiimisopimuksen tarkoitus

Kyselyyn vastanneet tiimien jäsenistä 9 oli sitä mieltä, että tiimisopimuksen tarkoitus on kuvattu tiimisopimuksessa selkeästi (2) tai melko selkeästi (7). Kolmen vastaajan mielestä kohta on melko epäselvä.

Avoimissa kommentteissa kaksi toivoi selkeytystä sille, mikä osa tiimisopimuksesta on pysyvä ja mikä muuttuva. Lisäksi yksi vastaaja kommentoi, että pysyvästä osasta tulee sellainen tunne, että siinä olevia asioita ei tarvitse koskaan käydä läpi. Kuitenkin pysyvässä osassa käsitellään tiimin arvoja ja Vian strategiaa, joiden läpikäyminen on tärkeää varsinkin tiimissä tapahtuvien henkilövaihdoksien jälkeen. Vastaajan mielestä ainakin arvokeskustelua olisi hyvä käydä aika ajoin ja tarkistaa kirjattujen arvojen paikkansa pitävyys.

Yksi vastaaja toivoi, että tässä kappaleessa olisi tuotu selkeämmin esille, että sopija-osapuolina ovat työntekijä- ja työnantajapuolen edustajat.

6.2 Tiimin arvot

Tiimin arvot on vastaajien mielestä esitetty tiimisopimuksessa melko selkeästi (5) tai selkeästi (4). Kolmen vastaajan mielestä kohta on melko epäselvä.

Avoimissa vastauksissa kommentoitiin tämän kappaleen napakkuuden ja tiiviynen olevan hyvä asia. Kappaleen alussa on kuvattu arvojen merkitystä lyhyesti näin:

”Arvot antavat toiminnalle raamit. Perustehtävää toteutetaan ja visioon pyritään arvojen mukaisin keinoin. Arvot synnyttävät yrityskulttuurin ja näkyvät käytännössä tiimien toimintana.”

Yhden vastaajan mielestä tämä aloitus oli turha ja pitkitti kappaletta turhaan. Yhden vastaajan mielestä koko tiimien arvoja käsittelevä kappale on vähän turha.

Yksi vastaaja kommentoi kappaleen ulkoasua, jossa asioita on lisätty myöhemmin eri fontilla ja arvojen järjestys on vastaajan mielestä hiukan sekava. Hänestä tuntui, että tiimin työskentelyssä painotetaan tällä hetkellä arvoja eri tavalla, joten sen pitäisi näkyä myös tiimin sopimuksessa.

Yhden vastaajan mukaan tiimiä oli pyydetty avaamaan tiimin kirjaamia arvoja tiimipalaverissa niin, että niille löytyy kunnon kosketuspinta arkityöskentelyyn. Miten tiimin arvot näkyvät työssä? Vastaajan mielestä Vian arvoja olisi voinut tässä kohtaa myös hieman avata enemmän. Hän mainitsi myös, että kappaleessa viitataan laatukäsikirjaan, jossa arvoja on todennäköisesti avattu enemmän, mutta täsmällinen lähdetieto sivunumeroineen kappaleesta puuttuu.

Kahden vastaajan mielestä Vian arvot ja tiimin arvot kohtasivat tekstissä hyvin. Yhden vastaajan mielestä arvot on kirjattu selkeästi, mutta kirjaamisesta on kulunut jo aika pitkä aika.

6.3 Vian strategian käsittely tiimeissä

Nykyisessä tiimisopimuksessa Vian yleinen strategia on kirjattu hyvin tiiviisti, neljään lauseeseen puristettuna. Koko yrityksen strategian alle on kirjattu kyseisen tiimin tilanne strategiaan suhteutettuna. Tiimin tilanteen kuvauksessa on pitäydytty sen hetkessä tilanteessa, eli miten strategiassa määritellyt asiat tämän tiimin kohdalla ovat tällä hetkellä. Tekstimuodot sopimuksissa ovat hyvin samankaltaiset. Kahdessa sopimuksessa oli lisäksi mainittu työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen dokumentoinnista. Toisessa tiimissä jokaisella työntekijällä on oma CV ja toisen tiimin kohdalla oli maininta, että kaikki ovat saaneet kirjallisen LATU-arvion. Yhden tiimin sopimuksessa oli kirjattu mahdollisuus yhden työntekijän kouluttautumisesta ensiapukurssilla, mikäli sopiva koulutus tulee vastaan. Muiden osalta tällaisia ennakoivia merkintöjä ei ollut.

Kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä kahdeksan oli sitä mieltä, että tiimisopimuksen strategiaosuus on kirjattu selkeästi. Avoimissa vastauksissa tähän kohtaan tuli kuitenkin useita parannusehdotuksia. Kaksi vastaajaa toivoi, että strategian asiat olisi kirjattu konkreettisemmin ja niistä olisi johdettu selkeitä tavoitteita. Esim. henkilöstösuunnitelman osalta toivottiin konkreettista yhteyttä Vian ja tiimin strategian välille sekä tavoitetta, johon tietyssä ajassa pitäisi päästä. Yksi vastaajista ehdotti, että tähän kohtaan olisi kirjattu tavoite tiimin jäsenten lukumäärästä tietyn ajan kuluessa. Tulkkien kouluttautumisesta yksi vastaaja ehdotti, että koulutustason (opistotasosta ammattikorkeakoulutasolle) nostamisesta pitäisi olla selkeämpi tavoite ja näin ollen myös velvoite tiimille. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimin strategia on kappaleessa esitetty selkeästi, mutta Vian strategia jää siitä irralliseksi ja epäselväksi. Yksi vastaaja ajatteli päinvastoin: tiimin strategia olisi voinut olla yhtä selkä kuin Vian strategia. Yksi vastaaja kommentoi, että strategia on jo vanhentunut, eikä tiimin osuus kytkeydy siihen tällä hetkellä millään tavalla.

Esimiehet vastasivat kyselyssään, että strategiaan liittyviä asioita pidetään mielessä ja niistä keskustellaan tiimien kanssa satunnaisesti. Yksi vastaajista kertoi käsittelevänsä strategian asioita tiimin kanssa kuukausittain. Kaksi vastaajista kertoi nostavansa keskusteluun juuri tiimiä koskettavia asioita strategiasta. Poiminnot ovat sellai-

sia, jotka tiimi voi konkreettisesti liittää omaan arkityöskentelyynsä. Yhden vastaajan mukaan Balanced Scorecardin mallin mukaiset strategian neljä näkökulmaa auttavat hahmottamaan strategiaa hyvin itse ja saman rakenteen avulla asioista on helppoa keskustella myös tiimin kanssa. Tiimitasolla asioiden painotus on kuitenkin hieman eri. Kaikkiin näkökulmiin ei pidäkään pystyä tiimin työssä vaikuttamaan. Strategia on yhden vastaajan mukaan toiminut myös hyvänä perusteena, johon voi vedota päätöksissä ja uusissa ohjeistuksissa. Yhden vastaajan mukaan strategiasta keskustelu koko tiimin kanssa on ollut vähäisempää kuin henkilökohtainen keskustelu tiimin jäsenten kanssa mm. kehityskeskusteluissa. Tätä kautta asioita on kuitenkin siirtynyt myös tiimin käsittelyyn. Strategisten asioiden käsittelyyn ei ole vielä muodostunut johdonmukaista käytäntöä ja asiat jäävät pääasiassa keskustelutasolle tai muistioihin tehdyiksi kirjauksiksi.

6.4 Tiimin vastuut ja valtuudet

Vian tiimisopimuksissa kaikkien tiimien vastuuksi on kirjattu töiden jakaminen ja suunnittelu, keskinäisestä päivittäisestä tiedonkulusta huolehtiminen sekä yhteistyö muiden tiimien, alueellisten yhteistyökumppaneiden ja välityksen kanssa. Kahden tiimin sopimukseen on kirjattu tarkennuksena työn jakamiseen taloudellisen kannattavuuden huomioiminen yhteistyössä välityksen kanssa. Neljän tiimin sopimukseen on lisäksi kirjattu vastuu lomien suunnittelusta tasapuolisesti, työt huomioiden. Tämä tehtävä on käytännössä kaikkien tiimien vastuulla, mutta suurimpaan osaan sopimuksista tätä kohtaa ei ole kirjattu ylös.

Tiimeille on sopimuksissa annettu valtuuksia tiimipalaverien ja tiimipäivien ajankohdan ja sisällön itsenäiseen suunnittelemiseen sekä työkierrosta ja tehtävien uudelleen jaosta päättämiseen. Kirjaustavoissa on sopimusten välillä joitakin eroja. Neljän tiimin kohdalla vastuut ja valtuudet on tiivistetty saman otsikon alle. Kolmelta tiimiltä puuttui valtuudet tiimipäivien suunnitteluun ja lomista sopimiseen. Käytännössä nämä valtuudet kuitenkin kuuluvat kaikille tiimeille. Viiden tiimin sopimukseen on kirjattu muista tiimeistä poiketen myös työpäivän uudelleen suunnittelu, mikäli suunniteltu työ peruuntuu eikä korvaavaa työtä ole tarjolla.

Tiimien jäsenille tehdyssä kyselyssä 7 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimin vastuut ja valtuudet on kirjattu sopimukseen selkeästi. Kolme vastaajaa luokitteli kohdan melko selkeäksi ja kaksi melko epäselväksi. Avoimissa vastauksissa kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kaikkia tiimin vastuulla olevia asioita ei ole kirjattu sopimukseen. Asioista on olemassa vain suullinen sopimus. Kahden vastaajan mielestä sopimukseen kirjatut asiat eivät vastaa tämän hetkisiä käytäntöjä. Toisen vastaajan mukaan joitakin tiimin vastuulle kirjattuja asioita tekee käytännössä esimies ja toinen vastaajista kertoi tiimin tilanteen muuttuneen sopimuksen päivittämisen jälkeen, jolloin tiimillä on tällä hetkellä enemmän vastuuta, mitä sopimukseen on kirjattu. Kaksi vastaajaa toivoi, että vastuuta ja valtuuksia olisi kuvattu tarkemmin ja konkreettisemmin. Esimerkiksi vastuu yhteistyöstä on ilmaistu hyvin yleisellä tasolla. Tähän kohtaan toivottiin lisäyksenä esimerkkejä siitä, mitä se tarkoittaa käytännössä.

Tiimien tehtäviä ja vastuuta on kirjattu tiimisopimuksen lisäksi myös Vian laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjassa on kuvattu kaikille tiimeille yhteiset tehtävät ja vastuut, joita ei enää kaikissa tiimisopimuksissa ole toistettu. (Vian laatukäsikirja, 35-36.)

6.5 Tiimin tavoitteet

Tiimin jäsenille tekemäni kyselyn vastauksista tuli esille, että tiimisopimukseen kirjatut tavoitteet eivät tällä hetkellä ole kaikilla riittävän selkeät ja ytimekkäät. Tiimisopimus pohjissa on myös pieniä eroja tiimien välillä. Neljä vastaajaa mainitsi, ettei omassa tiimisopimuksessa ole omaa otsikkoa tiimin tavoitteille. Sopimukseen on kirjattu tiimin tehtävät ja resurssi, joista sitten muodostuu tiimin tavoite. Avoimissa vastauksissa kahden vastaajan mielestä tavoitteet on määritelty liian ympäröivästi. Tiimin tavoitteiksi on kirjattu tiimin perustehtävän hoitoa, eli tiimin vastuulla olevia tulkkauspaikkoja. Toiveena näillä kahdella vastaajalla oli, että tavoitteiksi kirjattaisiin toimintaa kehittäviä asioita ja koko organisaation näkökulmasta olennaisia asioita.

Esimiehistä kolme neljästä on sitä mieltä, että tiimien toiminnan tavoitteellisuudessa on tällä hetkellä parantamisen varaa. Osa tiimeistä on vasta perustettuja ja toiminta

on niissä vasta kehittymässä. Toiminnan suunnitteluun pidemmällä tähtäimellä ja toiminnan ennakkointiin pitäisi kiinnittää tiimeissä esimiesten mielestä enemmän huomiota. Konkreettisena esimerkkinä on tulkkipiskelijoiden harjoitteluiden ohjaus ja siitä saatavien palkkiorahojen käyttö. Toiminnan kohdentamista sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ollaan vielä opettelemassa useassa tiimissä.

Tavoitteita on asetettu tiimeille joko esimiehen aloitteesta tai tiimin kanssa yhdessä sopien. Osa tavoitteista on myös lähtöisin täysin tiimin omista tarpeista. Esimiesten vastausten perusteella tiimeiltä löytyy tällä hetkellä hyvin eritasoisia tavoitteita. Jokaiselle tiimille on budjetoinnin yhteydessä määritelty oma tulostavoite. Tämän lisäksi tiimien tavoitteiksi mainittiin mm. asiakassuhteiden hoitaminen hyvin, paritulkkaus-käytäntöjen kehittäminen tiimin sisällä ja ulkopuolella, tiimipalaveri käytäntöjen tehostaminen, työskentelyilmapiirin parantaminen, tiimin kokoonpanon muuttumisen myötä uusi tiimiytyminen, suunnitelmallisuuden lisääminen sekä osaamisen jakaminen ja kehittäminen. Tavoitteet ovat tällä hetkellä hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä. Tavoitteita on kirjattu tiimisopimusten lisäksi mm. Humap Toolin tiimi-osioon.

Esimiehet seuraavat tavoitteiden toteutumista säännöllisesti keskustelemalla tiimien kanssa ja seuraamalla tiimien palavereita joko paikan päällä tai muistioista. Lisäksi tavoitteiden seuraamisen apuna on käytetty talouslukuja ja estimaatteja sekä strategiaulukkoa.

6.6 Nykyisen tiimisopimuksen kehittämistarpeet

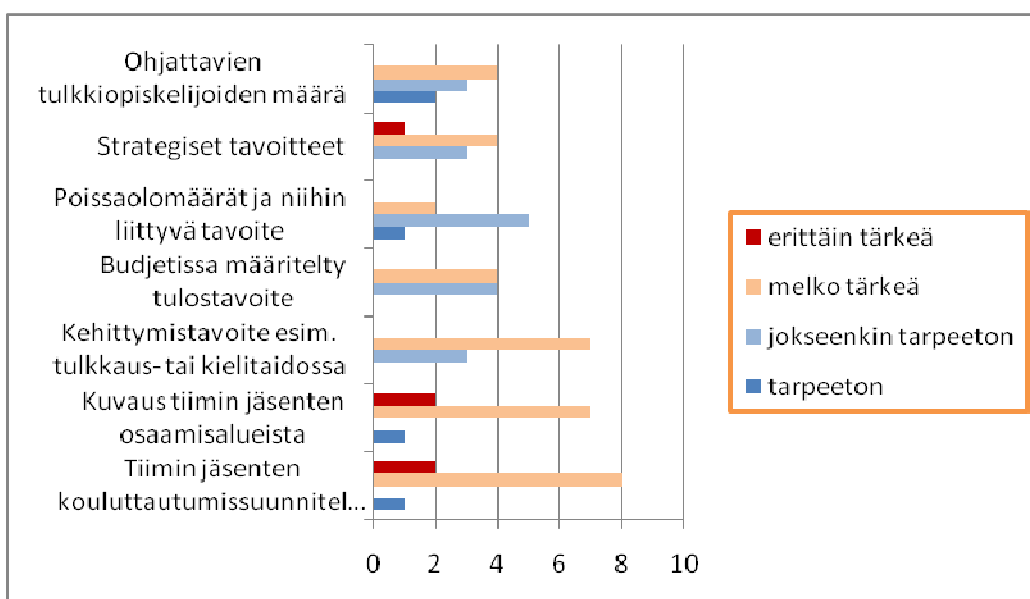
Tiimisopimuksen kehittämistyön taustalla on kokemus siitä, että nykyinen tiimisopimus ei ole toimiva työkalu arkityöskentelyssä. Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksista kävi ilmi, että nykyinen tiimisopimus ei kytkeydy tällä hetkellä osaksi arkityöskentelyä eikä sen päivittämiseen ole näin ollen kiinnitetty riittävästi huomiota. Tiimien jäsenistä kolme vastaajaa kertoi, ettei nykyisellä sopimuksella ole mitään tekemistä tiimin arkityöskentelyn kanssa. Tiimeillä on korkea työmoraali joka tapauksessa ja työt hoidetaan ammattitaidolla.

Tällaisenaan sopimus koettiin turhaksi. Tiimisopimuksen koettiin olevan enemmänkin esimiesten tarpeisiin tehty dokumentti. Tiimien jäsenistä puolet kertoi vastauksissaan käyttävänsä nykyistä tiimisopimusta ainoastaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa, viisi kertoi käyttävänsä sopimusta pari kertaa vuodessa ja vain yksi vastaaja palasi sopimukseen useamman kerran vuoden aikana. Esimiehistä kolme neljästä käytti sopimusta 1-2 kertaa vuodessa ja yksi vastaaja 3-4 kertaa vuodessa. Kolme esimiehistä kertoi käyttävänsä tiimisopimusta tiimin kehityskeskusteluun valmistautuessa. Lisäksi sitä käytettiin uusien töiden vastaanottamisen yhteydessä, työntekijöiden henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin valmistautumisessa sekä kauden päätöspalaverissa, jossa arvioitiin kulunutta kautta. Yksi esimiehistä totesi, ettei ole käyttänyt eikä päivittänyt tiimisopimusta aktiivisesti enää pariin vuoteen.

Esimiehistä kolme vastaajaa neljästä kokee, että kirjallinen tiimisopimus on kuitenkin tarpeellinen. Kun tavoitteista ja muista asioista on sovittu kirjallisesti, niihin on luonnollisesti helpompaa palata myöhemmin. Näin sopimus toimii niin muistin tukena kuin pohjana toiminnan suuntaa tarkasteltaessa. Yhdessä tehty sopimus ohjaa ja vastuuttaa tiimiä sovituista töistä. Varsinkin esimiesuran alussa sopimuksesta on koettu olevan hyötyä. Tiimien jäsenet toivoivat, että tiimisopimuksesta tulisi arkisempi työväline, jota voisi käyttää esim. tiimipalavereissa.

Käytännöllisyyttä tiimisopimukseen toisi esimiesten mukaan se, että siihen kirjattaisiin enemmän tiimin sisäisiä töitä, tiiminä kehittymistä ja siihen panostamista. Olennaista olisi, että sopimus ohjaisi tiimin työskentelyä konkreettisesti. Nykyisen sopimuksen ns. kiinteä osa koetaan turhaksi, koska se ei ohjaa toimintaa millään tavalla. Tiimien jäsenet toivoivat myös sopimukselta käytännöllisyyttä, ajantasaisuutta ja konkreettista hyötyä tiimin työskentelylle. Nykyiseen sopimukseen kirjatut asiat ovat tiimin jäsenten mukaan niin selviä, että ne ovat tallentuneet jo selkäyttimeen.

Selvitin tiimien jäsenille tehdyssä kyselyssä heidän mielipiteitään tiimisopimuksen sisällöstä erilaisten vaihtoehtojen avulla. Vastausten jakautuminen on esitetty seuraavassa taulukossa sekä kaaviossa.



KUVIO 8. Tiimien jäsenten toiveita tiimisopimuksen sisällöstä.

Vastausten perusteella tärkeimpinä aiheina on pidetty kouluttautumissuunnitelmaa, kuvausta tiimin jäsenten osaamisalueista ja kehittymistavoitteita tulkkaus- ja kielitaidossa. Tarpeettomimmiksi koettiin poissaolomäärien seuraaminen ja budjetissa määritelty tulostavoite. Nämä ovat sellaisia asioita, joihin tiimi ei koe pystyvänsä kovin suoraan vaikuttamaan.

Tiimien jäsenille tehdystä kyselystä tuli ilmi, että työntekijät toivoivat osaamisen kehittämisen olevan näkyvämpää tiimin työssä. Kahdeksan vastaajaa piti tiimin jäsenten kouluttautumissuunnitelman liittämistä tiimisopimukseen melko tärkeänä ja kaksi vastaajaa erittäin tärkeänä. Yhden vastaajan mielestä kouluttautumissuunnitelma on tarpeeton. Yksi vastaaja toivoi, että laatu-arviointien tulokset olisivat kouluttautumissuunnitelman lisäksi näkyvillä tiimisopimuksessa. Näin niistä saataisiin oikeasti hyötyä myös tiimin työskentelyyn ja yhteiseen kehittämiseen. Tällä hetkellä arviointien tulokset ovat tiedossa tulkilla itsellään, esimiehellä ja välityksessä.

6.7 Muita tiimien johtamisen käytäntöjä

Esimiehet seuraavat kyselyn mukaan tiimien asialistoja ja muistioita sekä osallistuvat palavereihin aika ajoin. Jokainen esimies on rytmittänyt tiimeissä vierailut omaan aikatauluunsa sopivaksi. Tiimien palavereista esimiehet saavat paljon tietoa tiimin toimintatavoista ja ilmapiiristä. Suorassa kontaktissa tiimin kanssa on helppoa antaa ohjeita, vastata tiimiä askarruttaviin kysymyksiin, tiedottaa uusista asioista ja kuunnella tiimin tunnelmia ja ajatuksia. Toisinaan esimies voi olla paikalla vain kuuntelemaan ja seuraamaan ja toisinaan hän voi toimia palaverin vetäjänä, mikäli asialistalla on enemmän tiimille tiedotettavaa tai ohjeistettavaa asiaa.

Tiimien palaverien seuraaminen on koettu erittäin tehokkaaksi menetelmäksi tiimien johtamisessa. Tämän lisäksi esimiehillä on käytössä monia erilaisia välineitä tiimien johtamisen tueksi. Tiimien tuottavuutta seurataan kuukausittain saatavilla talousraporteilla ja estimaateilla. Näiden perusteella esimies seuraa tiimin budjettiin merkityn tavoitteen toteutumista ja tiedottaa tilanteesta myös tiimiä. Raportointiohjelmista esimiehet saavat tietoa tiimin työtilanteesta ja töiden jakautumisesta. Sairauspoissaolojen seurantaan on olemassa työterveyshuollon oma verkkotyökalu, jonka avulla poissaolomääriä ja niihin liittyviä toimenpiteitä voidaan seurata ja tilastoida. Lisäksi esimiehet ovat tiimien kanssa yhteydessä säännöllisesti mm. sähköpostilla ja puhelimitse.

Kyselyn vastauksissa esimiehet toivoivat käyttöönsä jonkinlaista konkreettista ja koavaa työkalua tiimien tilanteen seuraamiseen sekä huomioiden ja tarvittavien toimenpiteiden kirjaamiseen toimintavuoden aikana. Tällä hetkellä käytössä olevista työkaluista osa on päällekkäisiä ja tieto tiimien tilanteesta on sirpaloituneena moneen paikkaan. Lisäksi toiveena oli selkeästi tiimien arkeen pureutuva työkalu, jonka avulla tiimille ja sen yksittäisille jäsenille kirkastuu Vian strategian vaikutus työskentelyyn. Nykyisissä työkaluissa ja niiden käytössä nähtiin myös parantamisen varaa. Esimerkiksi Humap Toolia olisi mahdollista käyttää nykyistä tehokkaammin tiimien kanssa tehtävään suunnittelutyöhön ja keskusteluun. Kokonaisuuden hahmottamisessa auttaisi myös esimiesten dokumentointikäytäntöjen yhtenäistäminen. Vuonna 2009 ensimmäisen kerran tehdyn henkilöstötilinpäätöksen kehittämistyössä on jatkossa tulossa kaikille yhteisiä taulukoita ja työkaluja, joiden käyttö varmasti yhtenäistää tapo-

ja. Käytäntöjen yhtenäistäminen ohjaisi myös havainnoimaan systemaattisesti toiminnan kannalta olennaisimpia asioita.

6.8 Uuden tiimisopimusmallin esittely

Uuden tiimisopimusmallin luomisessa lähtökohtanani oli tehdä mallista mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Tein dokumentin Excel-tiedostoon niin, että ensimmäisellä välilehdellä on tiimisopimuksen ns. perusosa (liite 3), johon kirjataan sopimukseen sitoutuneet henkilöt (tiimin jäsenet ja esimies), tiimin tarkoitus ja missio, tiimin valtuudet ja tiimin tehtävät. Sopimukseen sitoutuneiden henkilöiden osalta on tarkkaan erotettu työntekijöiden ja työnantajan edustajat.

Tiimin tarkoitus ja missio on hyvä olla yhdessä mietittynä monestakin syystä. Tiimin olemassaolon tarkoitukseen palaaminen auttaa tiimiä pääsemään kehityksessään sekaannusvaiheesta nopeammin eteenpäin. Tiimi hahmottaa helpommin sen, kenelle ja minkä vuoksi työtä tehdään, kun on miettinyt asian läpi yhdessä. Tiimin tarkoituksesta keskustelu vaikuttaa myös tiimin tehokkuuteen ja työskentelyyn sitoutumiseen. Esimiesten on hyvä tiedostaa nämä asiat, jotta tiimin tarkoituksen käsittelyyn osataan palata oikeassa hetkessä.

Tiimin valtuudet ja tehtävät ovat toiminnan perusasioita. Näiden on tärkeää olla kirjattuna selkeästi, jotta niitä pystytään tarvittaessa tarkistamaan. Valtuuksia annetaan tiimille sen kehitysvaiheen mukaisesti. Riittävien valtuuksien antaminen sitouttaa työntekijöitä ja antaa omistamisen tunteen tiimin töistä. Valtuuksien määrää on hyvä päivittää tiimisopimukseen, jotta tiimi huomaa konkreettisesti kehitty misensä myös tätä kautta. Tiimin toiminnan perusasioihin palaaminen auttaa suuntaamaan väärään suuntaan lähteneen fokuksen nopeammin taas oikeaan suuntaan.

Taulukon toiselta välilehdeltä löytyy tiimin oma tulokortti (liite 4), johon kirjataan tiimin tavoitteet, niiden toteutumiseen tähtäävät toimenpiteet, aikataulutus, muistiinpanot ja tavoitteen toteutumista määrittelevä mittari. Tulokortista löytyvät yritystason tulokortin kanssa samat näkökulmat, eli osaaminen ja kehittyminen, sisäiset proses-

sit, asiakkaat ja talous. Jokaisen näkökulman kohdalle määritellään tiimin oma tavoite yritystason strategian pohjalta. Tavoitteiden ja mittareiden määrittely tehdään vuosittain tiimin kehityskeskustelussa ja niitä tarkastellaan säännöllisesti toimintavuoden kuluessa. Tarkoituksena on, että kun toiminnan arviointia tehdään toimintavuoden päätteeksi, löytyy tulokortin sarakkeista selkeä kuvaus siitä, millä keinoin tavoitteiden toteutumiseen pyrittiin.

Tulokortin muotoon päädyin siitä syystä, että se luo mielestäni vahvimmin yhtenäisen linjan Vian eri toimintojen välille. Tulokortin avulla tiimin on helpompaa keskustella Vian strategiasta ja hahmottaa omaa osuuttaan siinä. Tulokortti on myös mielestäni selkeä ja sen kautta on helppoa hahmottaa monta osa-aluetta sisältävä kokonaisuus.

Tulokortin eri näkökulmat on merkitty värikoodeilla, jotka otin Vian strategian pääkohtia havainnollistavasta Power Point –sarjasta. Tämä on kaikkien työntekijöiden nähtävillä Humap Toolissa. Tässä diasarjassa jokainen näkökulma on esitelty pelkistetysti omalla dialla ideakartan tyyllillä. Dian keskellä on värillisessä ympyrässä strategian näkökulma (esim. talous) ja tämän ympärillä siihen liittyvät tärkeimmät tavoitteet. Tarkoitukseni oli luoda värien avulla yksi linkki yritystason ja tiimitason tulokorttien välille.

Taulukkoon on varattu oma sarake muistiinpanoille. Ajatuksena on, että sekä tiimi että esimies voivat tehdä taulukkoon omia muistiinpanojaan. Näin taulukko toimii konkreettisesti toiminnan ohjauksessa myös yhtenä viestinnän välineenä. Pysyvien kirjausten perusteella toiminnan etenemistä on helppoa seurata. Esimiesten toiveena oli myös asioita kokoava työkalu, jonne voi tehdä merkintöjä ja muistiinpanoja toimintavuoden edetessä.

Tiimien jäsenistä moni toivoi tiimisopimuksen liitteeksi tiimin jäsenten koulutussuunnitelmaa. Tiimitasolla koulutustarpeiden on hyvä lähteä tiimin tavoitteista. Olennaista on määritellä, millaista osaamista tiimin täytyy hankkia, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tämän määrittelytyön avuksi tiimisopimuksen kolmannelle välilehdelle voi lisätä tiimin osaamisympyrän, jonka esittelin luvussa 4.6 tai jonkun muun tiimille paremmin sopivan mallin. Tämän ei tarvitse olla jokaisen tiimin sopimuksessa, vaan se

on mahdollista liittää mukaan tarpeen vaatiessa. Kehittymissuunnitelma voidaan kirjata myös suoraan tulokortin kohtaan Osaaminen ja kehittyminen. Tähän näkökulmaan liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät toimenpiteet määrittävät jo itsessään osaamista, jota tiimin pitää hankkia. Tiimisopimusmalli antaa mahdollisuuden myös tiimin jäsenten henkilökohtaisten taitotasoarvioiden kirjaamiselle, mikäli se nähdään tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaiseksi.

Excel-muotoinen tiimisopimus antaa mahdollisuuden lisätä erilaisia työkaluja tiimisopimuksen välilehdille tiimin tarpeiden mukaisesti. Hajautetun tiimin työskentelyssä on tarkoituksenmukaista säilyttää tiimisopimusta sähköisesti sellaisessa paikassa, jonne kaikilla on pääsy riippumatta siitä, missä paikassa sillä hetkellä on. Tämän lisäksi tiimisopimuksen voi tietysti halutessaan myös tulostaa itselleen mukaan.

7 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTIA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle henkilökohtaisesti mielenkiintoinen ja kehittävä kokemus. Työn etenemisen myötä kokonaiskuva tiimien johtamisesta ja strategisesta toiminnanohjauksesta on hahmottunut minulle entistä paremmin. Strategian näkökulmasta olen saanut lisää vahvistusta sille, miten organisaatiossa tehtävät toimenpiteet todella linkittyvä toisiinsa ja miten niiden suhteita voidaan entisestään parantaa ja selkiyttää esimiestyössä.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa huomasin muutamia puutteita teorian tiedon tarkentua ja tulosten kirjoittamisen yhteydessä. Kokonaisuuden jäsentyessä paremmin tuli mieleeni vielä monia kysymyksiä, joita olisin halunnut kysyä ja sitä kautta tarkentaa vielä asioita. Kysymysten määrää oli kuitenkin pakko rajata, ettei kysely venyisi kohtuuttoman pitkäksi ja työlääksi. Tiimien jäsenille tehty kysely keskittyi pääosin nykyisen tiimisopimuksen arviointiin ja kehittämistarpeisiin. Tiimien jäsenille olisi ollut mielenkiintoista tehdä vielä toinen kysely, jossa olisi ollut tarkemmin johtamisen käytäntöihin ja esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Esimerkiksi tiimien pelisäännöistä olisi ollut mielenkiintoista kysyä. Löytyykö kaikilta tiimeiltä omat pelisäännöt? Minkälaisia asioita ne sisältävät? Missä niitä säilytetään? Ja onko niistä koettu olevan hyötyä työskentelyssä?

Tiimien suoriutumisen arviointiin liittyvien olennaisten mittareiden selvittämisestä olisin voinut kysyä esimiesten mielipiteitä tarkemmin. Toisaalta mittareiden määrittely ei ole kovin helppo työ, joten se olisi voinut pitkittää kyselyyn vastaamista liiaksi. Mittareiden määrittelyyn liittyvät tulokset nousevat kuitenkin hyvin teoriapohjasta.

Aineistonkeruun menetelmäksi olisi sopinut myös teemahaastattelu, jolloin asioita olisi voinut tarkentaa haastateltavilta saman tien. Tässä tapauksessa varsinkin tiimien jäsenten kyselyn kautta tuli kuitenkin paljon sellaisia kehittämisideoita, jotka olisivat voineet haastattelussa jäädä sanomatta. Kyselylomakkeelle pystyi ehkä turvallisemmin kertomaan todellisia mielipiteitään asioista. Aikataulun tiukkuuden vuoksi kyselylomakkeiden teko oli hyvä vaihtoehto ja mielestäni sain kyselyjen kautta työhön riittävästi materiaalia. Webropol-ohjelma kyselyn teon välineenä oli mielestäni toimiva

ja helppokäyttöinen. Sitä kautta kyselyn sai helposti lähtemään vastaajille ja kyselyn purkukin oli ohjelman avulla hyvin yksinkertaista. Tietysti aineiston purkua helpotti myös se, että tutkimusjoukko oli tässä työssä niin pieni.

Asetin opinnäytetyölleni alussa seuraavat tutkimuskysymykset, joihin mielestäni sain vastaukset opinnäytetyöni kautta. Tiivistän tähän loppuun vielä vastaukset jokaisen kysymyksen osalta.

1. Millaiset sopimukset tai dokumentit tukevat tiimin työskentelyä ja auttavat samalla esimiestä ohjaamaan tiimiä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan?

Tiimien työskentelyn tueksi tarvitaan dokumentteja, joilla on konkreettinen tehtävä tiimin työskentelyssä. Sopimuksista ja dokumenteista ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei aktiivisesti käytetä arkityöskentelyssä. Dokumenteilta vaaditaan käytännöllisyyttä ja selkeyttä ja niiden pitää olla arkityössä eläviä. Tiimisopimus koettiin hyväksi dokumentiksi, kunhan sen sisältö saadaan vastaamaan paremmin tiimin tarpeita.

- 1.1 Millainen muoto on yritystasolla riittävän yhtenäinen, mutta jättää tilaa tiimien yksilöllisyydelle?

Kaikille tiimeille yhteinen muoto dokumentissa auttaa tiimien keskinäisessä yhteistyössä ja samalla auttaa hahmottamaan yrityksen kokonaistilannetta tiimien osalta. Uuden tiimisopimusmallin yhteiset osat tulevat tiimien perusasioiden sopimisesta ja Vian tulokortin neljästä näkökulmasta. Kaikilla tiimeillä on siis otsikkotasolla yhtenäiset sopimukset, mutta sisältö muodostuu käytännössä jokaisen tiimin tekemien määrittelyiden pohjalta. Lisäksi jokaisella tiimillä on mahdollisuus lisätä dokumentteja ja työkaluja tiimisopimuksen välilehdille tarpeidensa mukaisesti.

- 1.2 Millaisena tukena nykyinen tiimisopimus on toiminut?

Nykyinen tiimisopimus on toiminut tähän saakka lähinnä muistiinpanopohjana. Siihen kirjattuihin asioihin on ollut helppoa palata, mutta sopimusta ei ole muuten käytetty aktiivisena seurannan ja arvioinnin välineenä.

2. Millaisilla mittareilla tiimien suoriutumista voidaan mielekkäästi arvioida?

2.1 Mitkä ovat tiimin kannalta olennaisimmat mitattavat asiat?

Tiimin suoriutumista arvioidaan tavoitteista johdetuilla mittareilla. Kaikkien asioiden mittaamiseen ei ole olemassa valmiita mittareita, vaan niitä täytyy tarpeen mukaan luoda itse. Mittarit ovat käytännössä kehittyviä työkaluja, joten jostain on lähdettävä liikkeelle ja kehitettävä menetelmää kokemuksen perusteella. Mittareiden määrittely tehdään tiimin kanssa yhdessä. Mittareiden määrittelyssä on olennaisinta, että ne ovat selkeät ja ymmärrettävät. Jokaiselle tavoitteelle on hyvä olla oma mittarinsa, jotta tavoitteen toteutumisen arvioiminen on mielekästä ja motivoi tiimiä työskentelysään.

Uusi tiimisopimusmalli on mielestäni riittävän yksinkertainen, mikä alun perin oli produktin teossa tavoitteenani. Tiimisopimuksen muoto on nyt mielestäni joustava ja monikäyttöinen. Tiimisopimuksen tallennuspaikka tulee edelleenkin olemaan Vian sisäisessä verkkotyökalussa Humap Toolissa, koska siellä dokumentit ovat vapaasti kaikkien työntekijöiden luettavissa. Sähköiseen lomakkeeseen on myös helppoa tehdä merkintöjä, jotka ovat heti muiden luettavissa. Lomaketta on myös helppoa muokata käytännössä havaittujen tarpeiden mukaisesti. Tiimisopimus ei ole olemassa itseään varten, vaan sen on tarkoitus olla selkä toimintaa ohjaava työkalu. Niinpä tämä malli on lopulta vain ehdotus, joka saa lopullisen muotonsa toiminnan keskellä.

Opinnäytetyöni on tietääkseni ensimmäinen tiimien johtamiseen keskittyvä työ viittomakielialalla. Työtäni voi pitää avauksena aiheeseen liittyville muille tutkimuksille. Suorana jatkotutkimusaiheena työlleni olisi tiimisopimuksen testaaminen käytännössä sekä strategisten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ja arviointi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Huusko, O. 2011. Toimitusjohtaja. Viittomakielialan Osuuskunta Via. Keskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 29.3.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E. & Kvist, H-H. 1996. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Helsinki: Sedecon Oy.
- Järvinen, P. 2000. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- Pakkala, P. Jyväskylän alue-esimies. Laatutyön vastuuhenkilö. Viittomakielialan Osuuskunta Via. Keskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2011.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. Tampere: Aavaranta Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Yritystaito.
- Shonk, J.H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor Oy.
- Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Via. 2010. Laatukäsikirja. Helsinki: Via.
- Åhman, H. & Runola, J. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

LIITTEET

LIITE 1.

Tiimien jäsenille lähetetty kyselylomake.

Print

Vian tiimisopimus

Taustatiedot [Score: 0]

1) Kuinka kauan olet toiminut tulkkina? [Score: 0]

☐ 0-2 vuotta [Score: 0]
 ☐ 3-5 vuotta [Score: 0]
 ☐ 6-8 vuotta [Score: 0]
 ☐ 9-11 vuotta [Score: 0]
 ☐ yli 12 vuotta [Score: 0]

2) Kuinka kauan olet ollut työsuhteessa Viaan? [Score: 0]

☐ 0-2 vuotta [Score: 0]
 ☐ 3-4 vuotta [Score: 0]
 ☐ 5-6 vuotta [Score: 0]
 ☐ 7-8 vuotta [Score: 0]
 ☐ 9-10 vuotta [Score: 0]

3) Millä alueella työskentelet? [Score: 0]

☐ Uusimaa [Score: 0]
 ☐ Varsinais-suomi [Score: 0]
 ☐ Pirkanmaa [Score: 0]
 ☐ Keski-suomi [Score: 0]
 ☐ Pohjois-suomi tai Väi-savo [Score: 0]

Sivu 1

Arvioi tiimisopimuksen osa-alueiden sisältöjä annetun asteikon mukaisesti. Vastaa kysymyksiin 4-13 oman viimeisimmän tiimisopimuksesi perusteella. Kysymykset on otsikoitu tiimisopimuksen otsikointien mukaisesti. [Score: 0]

4) Tiimisopimuksen tarkoitus [Score: 0]

☐ 1 epäselvä [Score: 0]
 ☐ 2 melko epäselvä [Score: 0]
 ☐ 3 melko selkeä [Score: 0]
 ☐ 4 selkeä [Score: 0]

5) Miten kehittäisit tai kommentoisit kappaletta Tiimisopimuksen tarkoitus? [Score: 0]

6) Vian strategia ja oma tiimi [Score: 0]

☐ 1 epäselvä [Score: 0]
 ☐ 2 melko epäselvä [Score: 0]
 ☐ 3 melko selkeä [Score: 0]
 ☐ 4 selkeä [Score: 0]

7) Miten kehittäisit tai kommentoisit kappaletta Vian strategia ja oma tiimi? [Score: 0]

8) Tiimin arvot [Score: 0]

☐ 1 epäselvä [Score: 0]
 ☐ 2 melko epäselvä [Score: 0]
 ☐ 3 melko selkeä [Score: 0]
 ☐ 4 selkeä [Score: 0]

9) Miten kehittäisit tai kommentoisit kappaletta Tiimin arvot? [Score: 0]

10) Tiimin vastuut ja valtuudet [Score: 0]

☐ 1 epäselvä [Score: 0]
 ☐ 2 melko epäselvä [Score: 0]
 ☐ 3 melko selkeä [Score: 0]
 ☐ 4 selkeä [Score: 0]

11) Miten kehittäisit tai kommentoisit kappaletta Tiimin vastuut ja valtuudet? [Score: 0]

12) Tiimin tavoitteet [Score: 0]

- ☐ 1 epäselvä [Score: 0]
- ☐ 2 melko epäselvä [Score: 0]
- ☐ 3 melko selkeä [Score: 0]
- ☐ 4 selkeä [Score: 0]

13) Miten kehittäisit tai kommentoisit kappaletta Tiimin tavoitteet? [Score: 0]

Sivu2

14) Pitäisikö tiimisopimuksessa mielestäsi olla: [Score: 0]

	1 tarpeeton [Score: 0]	2 joko:seenkin tarpeeton [Score: 0]	3 eos [Score: 0]	4 melko tärkeä [Score: 0]	5 erittäin tärkeä [Score: 0]
Tiimin jäsenen kouluttautumissuunnitelma [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuvaus tiimin jäsenen osaamisalueista [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittämistavoite esim. tulkkaus- tai kielitaidossa [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budjetissa määritelty tulostavoite [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poissaolomäärät ja niihin liittyvä tavoite [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiset tavoitteet [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjattavien tulkkiopiskelijoiden määrä [Score: 0]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Mitä muita asioita tiimisopimuksessa pitäisi mielestäsi olla? [Score: 0]

16) Mitä mieltä olet tiimisopimuksen muodosta ja rakenteesta? [Score: 0]

	1 [Score: 0]	2 [Score: 0]	3 [Score: 0]	4 [Score: 0]	5 [Score: 0]
selvä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selkeä [Score: 0]					

17) Millainen rakenne olisi mielestäsi toimiva? (Esim. taulukko, kappaleittain otsikoitu teksti, nelikenttä, tms.) [Score: 0]

18) Kuinka usein olet käyttänyt tiimisopimusta (tiimissä tai työntekijänä)? [Score: 0]

- ☐ Lähes joka kuukausi [Score: 0]
- ☐ Useamman kerran vuodessa [Score: 0]
- ☐ Pari kertaa vuodessa [Score: 0]
- ☐ Ainoastaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa [Score: 0]

19) Miten tiimisopimus palvelisi tiimiäsi parhaiten? [Score: 0]

20) Missä tiimisopimus pitäisi mielestäsi olla esillä? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. [Score: 0]

- ☐ 1 Humapin yhteisissä materiaaleissa [Score: 0]
- ☐ 2 Humapissa tiimin materiaaleissa [Score: 0]
- ☐ 3 Humapissa tiimin työpajassa [Score: 0]
- ☐ 4 Toimistolla paperiversiona [Score: 0]
- ☐ 5 Tulostettuna oman kalenterin välissä [Score: 0]
- ☐ 6 Muualla, missä? [Score: 0]

Kiitos vastauksestasi! [Score: 0]

Sivu3



LIITE 2.

Esimiehille lähetetty kyselylomake

Print

Tiimien johtaminen Viassa

1) Tarvitaanko tiimin ja esimiehen välille mielestäsi jonkinlainen kirjallinen dokumentti/sopimus? [Score: 0]

☐ Kyllä [Score: 0] ☐ Ei [Score: 0]

2) Millaisena apuvälineenä nykyinen tiimisopimus on toiminut tiimien johtamisessa? [Score: 0]

Mitä hyvää siinä on ollut?

Mitä kehitettävää?

3) Kuinka usein toimintavuoden aikana olet käyttänyt nykyistä tiimisopimusta? [Score: 0]

☐ 1-2 [Score: 0]

☐ 3-4 [Score: 0]

☐ 5-6 [Score: 0]

☐ 7-8 [Score: 0]

☐ 8 - [Score: 0]

4) Millä tavalla olet käyttänyt tiimisopimusta? [Score: 0]

Sivu1

5) Millaisia muita työkaluja olet käyttänyt tiimien johtamisessa (esim. talousseuranta, raportointiohjelmat tms.)? [Score: 0]

6) Millaisena apuna työkalu on toiminut? [Score: 0]

7) Oletko luonut tiimien johtamisen tueksi omia työkaluja? [Score: 0]

☐ Kyllä. Millaisia? [Score: 0]

☐ En. [Score: 0]

8) Millaiset apuvälineet auttaisivat sinua tiimien johtamisessa? [Score: 0]

Sivu2

9) Kuinka usein osallistut tiimien palavereihin? [Score: 0]

☐ Kuukausittain [Score: 0]

☐ 2-3 kuukauden välein [Score: 0]

☐ 4-5 kertaa toimintavuoden aikana [Score: 0]

☐ 2-3 kertaa toimintavuoden aikana [Score: 0]

☐ tarvittaessa, jos tiimi kutsuu [Score: 0]

☐ satunnaisesti, jos on erityistä asiaa [Score: 0]

10) Millainen roolisi on tiimin palaverissa? [Score: 0]

11) Millaisissa asioissa tiimisi yleisimmin kaipaavat esimiehen apua tai tukea? [Score: 0]

Sivu3

12) Onko tiimien työskentely mielestäsi riittävän tavoitteellista tällä hetkellä? [Score: 0]

☐ Kyllä [Score: 0]

☐ Ei. Miksi? [Score: 0]

13) Millaisia tavoitteita tiimeilläsi on tällä hetkellä? Mainitse muutama esimerkki. [Score: 0]

14) Miten tavoitteet on tiimeille asetettu? [Score: 0]

☐ Esimiehen aloitteesta? [Score: 0]

☐ Yhdessä tiimin kanssa sopien? [Score: 0]

☐ Muuten, miten? [Score: 0]

15) Seuraatko tiimien tavoitteiden toteutumista jollakin tavalla toimintavuoden edetessä? [Score: 0]

☐ Kyllä [Score: 0]

☐ En [Score: 0]

16) Jos seuraat, niin miten? [Score: 0]

17) Kuinka usein seuraat tavoitteiden toteutumista? [Score: 0]

☐ kuukausittain [Score: 0] ☐ 2 kuukauden välein [Score: 0] ☐ 4 kertaa vuodessa [Score: 0] ☐ 2 kertaa vuodessa [Score: 0]

18) Millä tavalla tiimi on työskentelyssään voinut vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen? [Score: 0]

Sivu4

19) Miten tiimiesi suoriutumista ja tavoitteiden toteutumista on arvioitu? [Score: 0]

20) Onko tiimiesi tavoitteille asetettu jonkinlaisia mittareita, joilla suoriutumista arvioidaan? [Score: 0]

☐ Kyllä, millaisia? [Score: 0]

☐ Ei [Score: 0]

21) Onko tiimejäsi palkittu jollain tavalla hyvistä suorituksista? [Score: 0]

☐ Kyllä. Miten? [Score: 0]

☐ Ei. [Score: 0]

22) Millä tavalla olet vienyt strategian asioita tiimitasolle? [Score: 0]

23) Kuinka usein käsittelet strategiaan liittyviä asioita tiimien kanssa? [Score: 0]

- ☐ useamman kerran kuukaudessa [Score: 0]
- ☐ kerran kuukaudessa [Score: 0]
- ☐ 2 kuukauden välein [Score: 0]
- ☐ 2-3 kertaa vuodessa [Score: 0]
- ☐ satunnaisesti [Score: 0]

Kiitos vastauksestasi! [Score: 0]

Sivu 5



LIITE 3.

Uuden tiimisopimusmallin tekstiosa

TIIMISOPIMUS

SOPIMUKSEEN SITOUTUVAT: Tiimi: _____
Esimies: _____

TIIMIN TARKOITUS JA MISSIO:

TIIMIN VALTUUDET:

TIIMIN TEHTÄVÄT :

LIITE 4.

Uuden tiimisopimuksen tuloskortti

	TAVOITTEET	TOIMENPITEET	AIKATAULUTUS	MUISTIINPANOT	MITTARI
OSAAMINEN JA KEHITTYMINEN					
SISÄISET PROSESSIT (tiimin toiminta)					
ASIAKKAAT					
TALOUS					

LIITE 5.

Vian osaamiskartoitus

TIIMIN OSAAMISKARTOITUS		kevät 2006				
Lähis						
Tehtävät/taidot	Tiimin tavoite	H-L	Liinu	Kati L.	Kaisa	Anna
tulkkkaus su-vk	5					
tulkkkaus vk-su	5					
viitottu puhe	5					
kirjoitustulkkkaus						
etätulkkkaus	3					
taktiilitulkkkaus	4					
kr-menetelmät	4					
opastus	4					
kuvailu	4					
tulkkkaus vk-en	4					
tulkkkaus en-vk	4					
tulkkkaus vk-ru	3					
tulkkkaus ru-vk	3					
muut kieliparit						
kirjoitustulkkkaus en						
kirjoitustulkkkaus ru						
ryhmäopetus vk						
ryhmäopetus vp						
ryhmäopetus viittomat						
perheopetus vk						
perheopetus vp						
perheopetus viittomat						
luennointi, muu koulutt.	4					
välitys						
tulkkauksen koordinointi	4					
työsuunnittelu	4					
raportointi	5					
kokoustaivot	4					
tiimityötaivot	5					
vuorovaikutustaivot	5					
työoppimisen ohjaus	4					
teatteritulkkkaus	3					
hengelliset tulkkaukset	3					
muut erityisalat						
muuta, mitä?						